

التعلم المؤسسي

الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين

الدكتور/ علي محمد الخوري
الدكتور/ عبد الكريم درويش
المهندس/ أيمن مختار غنيم

التعلم المؤسسي

الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين

الدكتور/ علي محمد الخوري

الدكتور/ عبد الكريم درويش

المهندس/ أيمن مختار غنيم

منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

جامعة الدول العربية

2015

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية – مصر الجديدة

القاهرة – جمهورية مصر العربية

هاتف: 22580006(202) فاكسميلي: 22580077(202)

البريد الإلكتروني: arado@arado.org.eg

Website: www.arado.org.eg

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال


تمهيد

تمهيد

يُعتبر مفهوم التعلم المؤسسي والمؤسسات المتعلمة والموضوعات التي يشتمل عليها واحداً من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة. ولهذا جاء هذا الكتاب ليقدم - بشيء من التفصيل- كيفية بناء عملية التعلم المؤسسي، والتي نستطيع من خلالها فهم الآلية التي تتعلم بها المؤسسة وتفكر. والطريق الذي يقودها إلى إدارة القدرات الذهنية والمعرفية للأفراد كأساس لبناء بيئة تنظيمية متكاملة. تكون القاعدة الهيكلية والاجتماعية الملائمة لدعم الإبداع المؤسسي.

يجد المتتبع للأدبيات العلمية اختلافات واضحة بين رجال الفكر. فيما يتعلق بدراسة المؤسسة المتعلمة (Learning Organization). فهنالك صعوبة في الوصول إلى تعريف دقيق يرسم الإطار الهيكلي الشامل. والذي يحدد مجمل الأنظمة والعمليات والسلوكيات اللازمة لبنائها. ويرجع ذلك للسببين التاليين:

يضم مفهوم التعلم المؤسسي عدداً كبيراً من المفاهيم والقضايا المتجذرة في مجالات علمية متعددة. مثل علم السياسة والاقتصاد والاجتماع والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم. وعلى هذا الأساس اتّجه الباحثون إلى دراسة هذا المفهوم من زوايا متعددة. ومن وجهات نظر مختلفة. وكلٌّ بحسب المنطق الذي اعتمده كوسيلة لبنائها. وهو السبب الرئيسي لهذا التباين.

واستخدم بعض الباحثين مصطلحات مختلفة للدلالة على التعلم المؤسسي، مثل المنظمة المتعلمة (Learning Organization)، والمنظمات العارفة (Knowledgeable Organizations)، والمنظمات المفكرة (Thinking Organizations).

ويقول عبد الرحمن هيجان، وهو من أوائل المساهمين في دراسة التعلم المؤسسي على مستوى الدراسات العربية، إن بعض الباحثين استخدموا في كتاباتهم مفاهيم تعد الآن جزءاً من هذا الموضوع وإن لم تكن تحمل مصطلح التعلم، مثل المفهوم المتعلق بالتغذية الراجعة (Feedback Loop) ومفهوم التقويم الذاتي (Self Assessment) والتكيف والتغيير ومجال نشر وتوظيف المعلومات والإبداع وغيرها.

أما البروفيسور بيتر سينج (Peter Senge) وهو مؤلف كتاب (The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization)، والذي يعتبر أحد أهم رواد هذا العلم، فيعرّف المؤسسات المتعلمة على أنها: «المؤسسات التي يطور أفرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها، وتسعى إلى تطوير أنماط فكرية جديدة، وتضع مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، والتي يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي».

ويشير الكاتب إلى خمسة من العناصر الرئيسية التي يجب أن تتوافر في ثقافة أية مؤسسة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها من عملية التعلم المؤسسي (Organizational Learning)، وهي على النحو التالي:

1 - التفوق أو البراعة الشخصية (Personal Mastery)

2 - النماذج الذهنية (Mental Models)

3 - الرؤية المشتركة (Shared Vision)

4 - التعلم الجماعي (Team Learning)

5 - التفكير النظمي (Systems Thinking)

ويؤكد سينج في كتابه على أهمية العنصر الخامس من هذه المجموعة كأساس تتمحور حوله بقية العناصر، مشدداً على أن المؤسسة المتعلمة هي التي لا

يستطيع أفرادها إلا أن يتعلموا لأن عملية التعلم مغروسة في بنية المؤسسة.

ويربط براين دومين (Brian Dumaine) بين المفهوم السابق والعناصر الأساسية، حيث يقول إن «المؤسسة المتعلّمة تبنى على المعتقدات التالية: يجب على المديرين التخلي عن أنماطهم التفكيرية التقليدية (النماذج الذهنية)، بحيث يكونون منفتحين في التعامل مع غيرهم (التفوق الشخصي)، ويسعون لفهم الطريقة التي تعمل بها المؤسسة (التفكير النظمي)، ويشكلون الخطط التي يُجمع عليها الأفراد (الرؤية المشتركة)، والعمل بشكل جماعي لتحقيق تلك الأهداف (التعلم الجماعي)».

ويرى بيدلر (Garvin Pedler) مؤلف كتاب الشركة المتعلمة (The Learning Company) الصادر في عام 1991، والذي استعرض فيه مع مجموعة من الباحثين طبيعة الهياكل والبيئات الملائمة لعملية التعلم التنظيمي، فيعتقد أن عملية التعلم هي العنصر الأساس والهدف الذي تسعى إليه المؤسسة المتعلمة - فيعرفها على أنها: «المؤسسة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، كما تحول نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات». ويتضمن هذا المفهوم نقطتين أساسيتين:

1 - ضمان عمليات التعلم المستمر وتطوير القدرات لكل أفراد المؤسسة، بالإضافة إلى كل من يتعامل معها بشكل دائم.

2 - التطوير الذاتي والمستمر للمؤسسة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجياتها.

في المقابل، يرى لي سيم (Lee Sem) أن المؤسسة المتعلمة هي: «المؤسسة التي تسهل عملية تطوير القدرات الجماعية والإبداعية للأفراد بينهم وبين الأفراد الآخرين وبينهم وبين المنظمة بطرق اجتماعية وتكنولوجية».

ومن منظور معرفي، يعتبر ديفيد جارفن (David A. Garvin)، وهو خبير بارزٌ

في هذا المجال: «أن المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة الماهرة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، مع ما يصاحب ذلك من تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة»، ذلك أن إدارة المعرفة (Knowledge Management) ستساعد المؤسسة على التعلم. كما أنها تركز على الثقافة الخاصة بالشراكة في المعرفة التي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير. ويصف جارفن تصوراً للمؤسسة المتعلمة من خلال ثلاث خطوات متداخلة في عملية التعلم المؤسسي:

الخطوة الأولى معرفية: حيث يتعرض الأفراد إلى أفكار جديدة، لتوسيع معرفتهم ويبدأوا بالتفكير بطريقة مختلفة. والخطوة الثانية سلوكية: يبدأ الأفراد رؤاهم ومعرفتهم الجديدة ويغيرون سلوكهم. والخطوة الثالثة تحسين الأداء: حيث إن التغيير في السلوك يقود إلى تحسين في الأداء يمكن قياسه من نتائج الجودة العالية، والزيادة في الحصة السوقية أو أي نتائج ملموسة أخرى.

وقد لخّص بايرلسون (Burleson) وجهات نظر كل من (Senge & Garvin Pedler) حول المؤسسة المتعلمة من خلال هذا المفهوم: «المؤسسة المتعلمة هي التي تحدد العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي ثم تحاول إزالتها، كما تقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية لتدعم عملية التعلم المستمر وعملية التكيف، سعياً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وحاجات وطموح أفراد المؤسسة».

ويُعرّفها كل من الخبيرين واتكينس وجولمبويسكي (Watkins & Golembiewski) أنها: «المؤسسة التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة». وبشكل أوضح هي المؤسسة التي:

1 - تستعين بطاقاتها التنظيمية من أجل الاستجابة إلى المتغيرات المختلفة.

2 - تعمل على تنمية قدرات التعلم الفردي، والذي قد يتطلب منها إجراء تغييرات

على هيكلها وثقافتها التنظيمية، بالإضافة إلى تغيير في تصميم الوظائف.

3 - تشتمل على أرضية واسعة لمشاركة موظفيها - وأحياناً متعامليها - في صنع القرارات وتبادل المعلومات بحرّية.

4 - تشجع على التفكير النظمي وبناء ذاكرتها التنظيمية.

5 - وأخيراً هي ليست فقط عبارة عن أفراد يسعون إلى التعلم.

ومن وجهة نظر الخبير دوجسون (Dogson)، هي:»المؤسسة التي تقوم ببناء هياكل وتشكيل استراتيجيات لتدعم الاستفادة من التعلم التنظيمي».

أما الخبير مايكل ماركواردت (Marquardt Michael) ، فيرى أنها: «المنظمة التي تتعلم بطاقتها القصوى وبشكل جماعي، وتحوّل نفسها باستمرار لإجراء عمليات جمع وإدارة واستخدام المعرفة بنجاح».

ويرى الخبير سوجارمان (Sugarman) أن المؤسسة المتعلمة: «هي التي تحفز أفرادها على المشاركة كمبدعين من خلال عمليات التعديل والتغيير لقواعد العمل، بالإضافة إلى أنها المؤسسة التي تستفيد من الطاقات الناجمة عن عمليات التعلم الفردية والجماعية».

وبشكل أكثر وضوحاً، يرى الخبير مويلانين (Moilanen) أن المؤسسة المتعلمة هي: «المؤسسة تدار بشكل واعٍ ومنظم حيث تعد عملية التعلم أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها كما في عملياتها اليومية، وتعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، وتسعى إلى بناء هيكل يساعد على تسهيل تلك العملية، كما تهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، بالإضافة إلى أنها تستثمر في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم، وإزالة العوائق الشخصية لديهم، وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلم الفردي، وأخيراً جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي».

ومن وجهة نظر أخرى، يرى الباحثان ميلز وفريسن، أن المؤسسة المتعلمة: «هي التي تدعم الإبداع داخل المؤسسة من خلال إضفاء الجودة، وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمتعاملين، وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة بفعالية، بهدف زيادة الربحية».

ومن زاوية استراتيجية، يقول الباحث أندرسون (Anderson): «هي المؤسسة التي تختص بأهميتها في الأوضاع التنافسية، حيث إنها تركز قدراتها على تغيير استراتيجياتها، على النحو الذي يجعلها أكثر إبداعاً، من خلال التخلي عن الأنماط الهيكلية الصارمة والنظرة الضيقة».

وبعد استعراض أهم المفاهيم الرئيسية للتعلم المؤسسي، وللمؤسسة المتعلمة، يمكن تصنيف الأفكار الواردة فيها على النحو التالي:

1 - أجمع الباحثون على أن تغييراً جذرياً على المستوى التنظيمي والفردي يعتبر الخطوة الأولى في بناء المؤسسة المتعلمة، من خلال التخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الإدارية التقليدية، وتبني أنماط إدارية حديثة، تكون ملائمة لبلورة ثقافة التعلم ومنسجمة مع المعارف والرؤى القادمة.

ويؤكد الخبير إدوارد ديمنج (Edward Deming) أن هذا لا يمكن أن يحدث بدون تحول تنظيمي وشخصي. ويدعو الباحث دراكار (Peter Drucker) إلى ضرورة تفعيل أنشطة إدارة التغيير لتشمل هيكل المؤسسة، كما يصفها كل من كافاليري وفيرون على أنها نقلة جذرية في الفلسفة والقيم والأهداف التنظيمية.

2 - كما يبرز الباحثون عملية التعلم التنظيمي، الفردية منها والجماعية، كواحدة من العمليات الجوهرية اللازمة لبناء المؤسسة المتعلمة. ومن الواجب هنا عند دراسة التعلم المؤسسي التفريق بين مفهومي (المؤسسة المتعلمة) و(التعلم التنظيمي)، حيث يُنظر إلى عملية التعلم التنظيمي على أنها أحد العناصر الأساسية لبناء المؤسسة المتعلمة، فهناك فرق بين هيكل المؤسسة وعملياتها، وهذا ما أجمع عليه عدد كبير من الباحثين.

3 - كما أن الباحثين درسوا هذا الموضوع من زوايا متعددة. فمثلاً يركز البروفيسور سينج على عددٍ من المعايير والطرق الواجب تطبيقها لبناء المؤسسة المتعلمة، بينما يتجه بعضهم إلى دراسة آلية عملية التعلم على اعتبار أنها الركن الأساسي في المؤسسة، كما تركز بعض الدراسات على إدارة المعرفة في المؤسسة المتعلمة، والتي تبدأ من مرحلة تطوير المعرفة واكتسابها حتى مرحلة نقلها والاستفادة منها. إلا أنه ليس من المنطقي انتقاد أي من الاتجاهات لدراسة هذا الموضوع، بغض النظر عن الاختلافات بين الباحثين، حيث أنها تكمل بعضها البعض وتشكل حلقة متكاملة.

ولعل تركيز وجهات النظر على عملية التعلم التنظيمي في بناء المؤسسة المتعلمة له ما يبرره، حيث اعتمدت المؤسسات على أسس وأساليب لقياس التعلم منذ عشرينيات القرن الماضي، ومن خلال ثلاث طرق شائعة: منحنى التعلم (Learning Curve)، ومنحنى الخبرة (Experience Curve)، والعمر النصفي (Half- life)، معتمدة على حجم التعلم كنتيجة للتراكم الإنتاجي وتأثيره على تكلفة الإنتاج والموارد البشرية التشغيلية، ومقارنته خارجياً إزاء حجم إنتاج المنافسين وداخلياً بين مختلف الأقسام والوحدات حيث تنخفض التكلفة وزمن الإنتاج مع استمرار التعلم كنتيجة لعملية الإتقان.

ثم أصبح الاهتمام بعملية التعلم منذ ما يقارب الخمسين عاماً، عملية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة بشكل تلقائي، وصنع القرارات بالطريقة التي تمكنها من الاستجابة للمواقف بشكل مرن، عبر الاستفادة من خبرات المؤسسة السابقة. ولأن عملية التعلم التنظيمي تعتبر عنصراً من عناصر البناء التنظيمي، الذي لا يستطيع أن ينفرد بعملية التطوير والتغيير بسبب تفاعله مع بقية الجذور التنظيمية، فقد تطلب ذلك إعداد سياسات للتطوير الشامل والمتكامل.

ولتحقيق هذه الخطوات وغيرها، فقد تطلب ذلك من المؤسسة إعادة التفكير في

جميع الأنظمة والإجراءات والسلوك التنظيمي للوصول إلى التكامل الذي يدعم سير تلك العمليات بشكل أكثر فعالية. ومن هنا بدأ الاهتمام ببناء المؤسسة المتعلمة التي هي عبارة عن هيكل وأنظمة وسياسات وإجـراءات وسلوك وأهداف، من الواجب النظر إليها بنظرة شمولية، تهدف إلى غرس ثقافة التعلم والتفكير والتحليل وصناعة القرار بشكل جماعي، كما تهدف إلى الاستفادة من القدرات المعرفية والذهنية المختزنة لدى الأفراد في عمليات المؤسسة لتحقيق الاستجابة الملائمة للتغيرات المختلفة.

ولاستيعاب مفهوم المؤسسة المتعلمة بشكل أفضل، يوضح الخبيران سينج وكوفمان، أنه لا يمكن لأي من المؤسسات أن تصل إلى درجة يطلق عليها مؤسسة متعلمة، فهي مجرد عبارة لفظية تحمل في مضمونها عدداً من المبادئ والقيم، تدعو المؤسسات إلى تبني أنماط تفكير حديثة، ضمن إطار من فلسفة وثقافة تنظيمية، وهي عبارة عن رحلة ليس لها نهاية أو (رحلات تعلم)، فهي بمثابة الأفق الذي تبذل المؤسسة جهوداً للوصول إليه، وتتقدم المؤسسات إليه بدرجات متفاوتة.

وبالتالي يجب اكتشاف الأنظمة والأدوار التي من شأنها تشكيل بيئة تنظيمية ملائمة، تهدف إلى خلق المعرفة وغرس ثقافة التعلم والتفكير لدى الأفراد، والتي من الممكن أن تسهم بشكل ما على قدرة المؤسسة في إدارة الإبداع.

وجاءت مفاهيم المؤسسة المتعلمة لتعالج عدداً كبيراً من نقاط القصور والخلل في المؤسسات، من خلال السعي إلى إلقاء الضوء على الزوايا المظلمة في الأنظمة والأساليب والمدركات، أملاً في تحقيق «التوازن والتكامل» بين المداخل النظرية والعملية المطروحة سابقاً، وبين ما توصلت إليه الدراسات والبحوث المتقدمة، سعياً إلى إكمال الصورة الذهنية المتعلقة بموضوع الدراسات التنظيمية.

ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، يمكن استخلاص بعض الأفكار المطروحة في فلسفة التعلم المؤسسي والمؤسسة المتعلمة، والتي تميزها عن غيرها من المواضيع الإدارية، ويمكن توضيح هذا على سبيل المثال في النقاط التالية:

1 - التركيز على البيئة الداخلية للمؤسسة وعلى ديناميكية الأنظمة والهياكل التنظيمية والاجتماعية وعملياتها، وكيفية تكوين حلقة الوصل بين تلك الأنظمة وبيئاتها الخارجية، حيث تهدف المؤسسة المتعلمة إلى تهيئة البيئة الداخلية لتصبح ذات قابلية عالية للاستجابة والتخطيط للمتغيرات البيئية المختلفة، كما تسعى إلى زيادة وعي المؤسسة وإدراكها للمعلومات أو المعرفة بالأوضاع المتعلقة بالمستهلكين والمنافسين وغيرهم.

2 - الاهتمام بقدرات الأفراد المعرفية والذهنية، والتي تعتبر نقطة التركيز الأساسية التي يتوجب العمل على اكتشافها وتطويرها والاستفادة منها، وغالباً ما تركز المؤسسة على تلك الطاقات المعلنة منها والضمنية (أي معارف المؤسسة وقواعدها غير المكتوبة) في داخل فرق التعلم الرسمية منها وغير الرسمية، من خلال إثارة ثقافة التساؤل والتعبير عن الآراء بحرية، في حلقات الحوار والنقاش والمشاركة في حل المشاكل وصنع القرارات.

3 - بناء الأنظمة الأساسية كنظم المعلومات والحوافز والتغيير والاستقطاب التي تساعد على تحريك عجلة التعلم لكل من الأفراد والفرق والقادة في المؤسسة، وتكوين حلقة الوصل بين تلك الأطراف بالشكل الذي يشكل هوية تنظيمية ملائمة، والعمل على استمرارية التطوير والتغيير.

4 - النظر إلى برامج التدريب على أنها وسيلة مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وعدم توجيه الاهتمام إلى تنمية القدرات التشغيلية فحسب، بل إلى البرامج التي تساعد على اكتساب مهارة العمل ضمن الفريق وتعليم الاتصال والتقييم الذاتي والحوار والنقاش والتفكير النظمي وصنع القرار وتحسين التفكير والإبداع، وكل هذا ليس كافياً حيث تعتبر الحياة التنظيمية بأكملها مسرحاً للتعلم والتطوير المنظم.

5 - لم يعد مقبولاً انفراد فرق القيادة بصناعة مستقبل المؤسسة، فهي الآن مهارة من الواجب أن يتسم بها معظم الأفراد والفرق في المؤسسة.

6 - الاتجاه نحو تطوير المعرفة بدلاً من اكتسابها ونقلها، لضمان الإبداع بعد مرحلة التحسين المستمر. وللإدارة الإبداع دور رئيسي في ضمان انسياب الأفكار والأساليب والرؤى الجديدة التي تزيد قابلية المؤسسة للاستجابة وقدرتها على التميز.

7 - إبراز الهيكل الريادي (Entrepreneurial Structure) وتنظيم المشروع أو التنظيم الغرضي (Adhocracy Structure) وكذلك الهيكل الشبكي (Network Structure) وتطوير دورهم في تسهيل عملية التعلم والإبداع.

8 - هناك علاقة بين خمسة من المداخل الإدارية التي تتجه الدراسات الحديثة لتناولها في دراسة واقع المؤسسات، وهي: إدارة المعرفة، وعملية التعلم التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة، والمؤسسة المبدعة، وعلاقتها بأسس المؤسسة المتعلمة. ويمكن إرجاع العلاقة التي تربط بينهم إلى نقطتين أساسيتين: أولهما ما يسمى بعلاقة التشابه حيث تتناول الدراسات عناصر رئيسية من الواجب توافرها في جميع تلك المداخل، والتي تمثل الاتجاه الحديث في دراسة المؤسسات مثل القيادة التحويلية، والعمل الجماعي، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرار، واستخدام نظم المعلومات، وجودة الأداء، وطبيعة المناخ التنظيمي، ووضوح الأهداف التنظيمية، واستخدام أساليب علمية في حل المشاكل وغيرها.

إلا أن هناك بعض الممارسات التي تميز إحداهما عن الأخرى وهذا ما يقود إلى العلاقة الثانية التي من الممكن وصفها على أنها علاقة التكامل، والتي توضح مدى ضرورة الإبقاء على تلك العناصر مجتمعة، وبقدر معين يضمن للمؤسسة تحقيق التوازن بينها. فمثلاً تحتاج المؤسسة المتعلمة لإدارة الجودة الشاملة في إدارة عملية التعلم وإدارة المعرفة على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر خطوة رئيسية في بناء المؤسسة المتعلمة - كما أورد بيتر ولي (Peter E.D & Lee) في الوقت الذي تمثل فيه إدارة المعرفة مصدراً مهماً من مصادر المعرفة في إدارة الجودة الشاملة وعملية التعلم التنظيمي، كما يحتاج كل منها إلى المناخ التنظيمي الذي يشجع على الإبداع أو تلك الأسس الواردة في أدبيات المؤسسة المتعلمة.

وأخيراً، نؤكد على أن المؤسسة المتعلمة ترتكز على أساسين هما «الإبداع الفردي» ونقصد به القدرات والخبرات الفردية، والأساس الآخر هو «الثقافة التنظيمية الإبداعية» التي تحتضن هذه القدرات. ولا بد من وجود الأساسين معاً لبناء المؤسسة المتعلمة، لأنهما يشتركان مناصفة في خلق هذه المؤسسة. وبهذا نحن نختلف في الرأي مع ما طرحه بيتر كوك (Peter Cook) الذي قدّم معادلة تشير إلى أن المؤسسة ترتكز بنسبة 20% على القدرات الفردية وبنسبة 80% على البيئة التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم تعتبر المؤسسة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم، إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع، ويصبح ذلك جزءاً من ثقافة المؤسسة التي تجذرها وتنقلها من جيل إلى آخر، وينعكس ذلك مستقبلاً على أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها.

ومن هنا تنتقل المؤسسة من مرحلة تلقي المعرفة إلى تطويرها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها، ومن التأثير على المتعاملين أكثر من تأثيرهم عليها وبعيداً عن ردود الأفعال، حتى تنتقل في النهاية من مؤسسة تسعى للقيادة إلى مؤسسة تسعى للريادة.

الأستاذ الدكتور/ رفعت عبد الحليم الفاعوري
مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية

مقدمة

مقدمة

جاءت فكرة هذا الكتاب من واقع تجربة هيئة الإمارات للهوية في مجال التعلم المؤسسي وتبنيها لهذا العلم الإداري التطبيقي، حيث عزّزت توجهها برغبة قوية في التعريف بهذا العلم ونشره لتحقيق فائدة أوسع على المستوى المحلي بدولة الإمارات العربية المتحدة أو على مستوى الوطن العربي، الذي يسعى جاهداً للتقدم والخروج للعالمية منافساً قوياً ذا أثر إيجابي على المسيرة الإنسانية وتطورها.

وقد بادرت هيئة الإمارات للهوية في عام 2012 بتأسيس مركز الإمارات للتعلم المؤسسي، الذي نفذ مجموعة من الأنشطة الرئيسية لخدمة هذا الموضوع، فأقام مؤتمرين سنويين في عامي 2012 و2013، بالإضافة إلى عدة منتديات ولقاءات جمعت المهتمين بهذا المجال المؤثر والحيوي في مجال التطوير الإداري لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها الحكومية والخاصة والاجتماعية وغير الهادفة للربح.

وقدمت الهيئة من خلال قياداتها وموظفيها، العديد من التجارب والخبرات وأوراق العمل خلال تلك المؤتمرات، التي استقطبت عدداً من أبرز رواد وخبراء التعلم المؤسسي في العالم، وفي مقدمتهم البروفيسور بيتر سينج، حيث قدموا خبراتهم وعرضوا العديد من وأوراق العمل والبحوث. وقد اقترح العديد من المشاركين في هذه المؤتمرات أن تسجل الهيئة تجربتها في هذا المجال، وتضع لمساتها العملية لتصب في دعم وتوضيح التعلم المؤسسي وتعريف المؤسسات العربية به، خاصة في ظل ندرة الكتاب العربي المتخصص في ميدان التعلم المؤسسي.

من هنا جاءت الفكرة وتوطدت العزيمة على توثيق تجربة الهيئة لتقدم صورة عملية تعرض التطبيقات الداخلية أمام القارئ في صورة مسرح مفتوح، يتمكن من خلاله المتخصصون في الإدارة والجودة الشاملة والتعلم المؤسسي من

مطالعة تلك التجربة ومشاهدة فعالياتها عن قرب. وعليه فقد تم تشكيل فريق عمل برئاسة مدير عام الهيئة وبعض المتخصصين الذين شاركوا بهذه التجربة والمهتمين بالتعلم المؤسسي، تولى تخطيط فصول هذا الكتاب ليقدم صورة عملية تفسر الإطار النظري والتطبيقي للموضوع وفق أحدث النظريات الإدارية العالمية. وقد أولينا اهتماماً بأطروحات البروفيسور بيتر سينج والخبير الإداري كريس أرجيرس (Chris Argyris)، حيث جمعنا في هذا الكتاب مجموعة من الأصول النظرية والتطبيقية.

والحقيقة أنه لا يمكن تقديم وصفة سحرية أو طبية تصلح مع كل الجهات والمؤسسات انطلاقاً من حقيقة الكينونة الفريدة لكل مؤسسة وطبيعة عملها التي تراكمت على مر السنوات وعبر تفاعل الثقافات المختلفة لموظفي تلك المؤسسة مع بيئتها المحيطة، وكذلك العلوم التي حصلتها، والتجارب التي مرت بها، وما حققته من نجاحات، أو ما أصابها من فشل. لذا فكل مؤسسة تحتاج لوصفة خاصة بها لتسير عبر ممر التغيير بنجاح، ولعل أفضل الطرق لفهم طبيعة العمل المؤسسي داخل المؤسسة، هو إدراك وفهم طريقة تعلم المؤسسة وكيفية امتلاكها للمعرفة وتطويعها وتحويلها إلى عمل ملموس وعملية تغييرية يمكن إدارتها.

ويركز الكتاب على نظرية البروفيسور بيتر سينج الواردة في كتاب العلم الخامس (The Fifth Discipline)، والتي تعمقت داخل بنيان المؤسسة ثقافياً واجتماعياً ونفسياً وإدارياً، وتعاملت معها كعقل جماعي يحرك المؤسسة لاتجاهاتها المختلفة. فالمؤسسة لدى البروفيسور سينج كائن حي وعاقل يمكن التفاهم معها والاستفادة من خصائصها وتطويع تلك الخصائص للوصول لإتقان التعلم المؤسسي وتصنيع المعارف الجديدة وتطبيقها داخليًا بشكل واسع، وأهم ما جاء به البروفيسور سينج، هي نقاطه الخمس التي سيتم عرضها بشيء من

التفصيل بالكتاب، والموضحة في الشكل رقم (1):



الشكل رقم (1) مبادئ التعلم المؤسسي الخمسة

ثم يقدم شرحاً نظرياً لبعض التطبيقات والأدوات العملية للتعلم المؤسسي، التي تعبّر عن الإطار النظري السابق تقديمه. كما يقدم في الباب الثاني مشهداً من داخل هيئة الإمارات للهوية لإظهار تجربتها في مجال التعلم المؤسسي، من حيث إبراز أهميته الفعلية للهيئة باعتباره القاطرة الرئيسية التي دفعت عملية التغيير أو التطوير الناجحة التي أجرتها أثناء خطتها الاستراتيجية 2010-2013.

ويتضح في هذا السياق، كيف أن الهيئة لم تكن موفقة قبل بدء تطبيق هذه الخطة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإرضاء متعامليها، حيث أن سرعة الإنجاز لم تكن بالصورة المطلوبة، وكذلك كانت بحاجة ماسة لتطوير أسلوب عملها بشكل جذري ليتوافق مع متطلبات المجتمع والمتعاملين الراغبين في تلقي خدمة تسجيل السكان بشكل سلس لا يضيف أعباء عليهم، ويعبّر عن عصر السرعة والتطورات التقنية المتلاحقة. وهذا التوضيح نقدمه لبيان أهمية التحوّل نحو المؤسسة المتعلمة، التي لا يمكن لأي من أعضائها طوال فترة خدمته إلا أن يتعلم وتتعمق خبراته بشكل أسرع من المعتاد وبالمقارنة مع المؤسسات التي لا تنتبه لأهمية التعلم المؤسسي.

ويوضح هذا الكتاب، إطار العمل الذي وضعته الهيئة من خلال تجربتها، وبشكل متوافق مع إيمانها بأهمية تطبيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، والذي جاء معبّراً عن طبيعتها وعن قدراتها الإدارية وإنجازاتها المتلاحقة. وقد بيّنا كيف تتم إدارة هذه المنظومة المتكاملة من خلال التخطيط والمقارنة بين تحقق ممكنات تطبيق هذا الإطار، وبين نتائج قياس تحقق هذه الممكّنات (Enablers) وأثرها النهائي على الأداء العام (Bottom Line Results) أو النتيجة النهائية (End Results).

وينقل الكتاب للقارئ صورة واقعية لبيان طبيعة المبادرات التطبيقية المختلفة التي تدعم تطبيق هذا الإطار وتشكل أدوات عملية استفادت منها الهيئة في تجربتها التي تكللت بالنجاح على أكثر من صعيد، وأهمها تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية المخطط لها بنسبة 97.5%، وهو ما تزامن مع ارتفاع مشهود في معدلات رضا المتعاملين والموظفين والشركاء وكذلك في كفاءة أدائها.

وكان الهدف الأول من إلقاء الضوء على هذه التطبيقات تقديم صورة شفافة ترتقي بفكر القارئ العربي من الواقع النظري للواقع التطبيقي. وجاء الهدف

الثاني لبيان أن حلول تعزيز قدرات أية مؤسسة على التعلم وتطويره لا بد أن يأتي من داخل المؤسسة نفسها ومن الأفكار والإبداعات الداخلية، وأنه بإمكان أية مؤسسة جادة أن تطور ذاتياً طرقاً خاصة بها لإبراز وإظهار بها تعلمها وقدرتها الذاتية على إدارة التغيير بطريقتها وفقاً لفهمها الذاتي لمنظومتها الفكرية العامة التي تشكل أداء وقدرات هذه المؤسسة.

ويختتم الكتاب برؤية الهيئة وتوصياتها التي تشكل مفاتيح لأبحاث جديدة ومترابطة في ميدان التعلم المؤسسي، وتكشف شفرة المؤسسات المتعلمة، بما يسهم في تسهيل فهم وضبط إيقاع حركة وسرعة وجودة عملية التعلم المؤسسي.





1

الباب الاول

التعلم المؤسسي

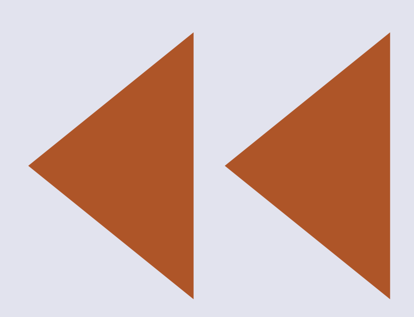
وأنواع التفكير والتعلم

(الأدوات، والآليات، والأنظمة)

مقدمة الباب الأول

يتناول الفصل الأول، تعريفات عامة حول مفهوم التعلم المؤسسي وأنواعه وتحديد نماذجه، ويشرح بعد ذلك مستويات التعلم (الفردي، والجماعي، والفرق). ثم يناقش الفصل الثاني أهمية وجود «رؤية استراتيجية» لبناء دعائم التعلم المؤسسي، وتأثير بعض الأبعاد الرئيسية في تطوير نوعية التفكير، والنماذج الفكرية في المؤسسات المتعلمة.

وفي نهاية الباب الأول، نستعرض المستوى الأخير من البناء المعياري لهندسة التعلم المؤسسي الذي يتمثل في أدوات التعلم المؤسسي، والتي يمكن استخدامها في تحسين تطبيقات التعلم المؤسسي وتطويرها، والإبداع فيها، واستكشاف طرق جديدة للبحث عن مصادر المعرفة في مجال التعلم المؤسسي.







الفصل الأول

تعريف التعلم المؤسسي

المبحث الأول

التعريف بالتعلّم ونماذجه

برز مفهوم التعلم المؤسسي حديثا مع الخبيرين أرجيرس وشون[1] اللذين قدّما كتابهما «التعلّم المؤسسي: نظرية من واقع العمل» في عام 1978، وناقشا فيه بعمق آليات التعلم الفردي والجماعي انطلاقا من الأبحاث التي تم إجراءها خلال تلك الحقبة، ودور التعلم في خدمة العملية التعليمية. ثم تلا ذلك محاولات عديدة من جانب نخبة من الخبراء الذين أسهبوا في دراسة هذا المجال، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الكتاب، بما يضيف ويثري هذا المحور الهام في علوم الإدارة.

هناك العديد من التعريفات لمفهوم التعلّم، وهي عادة ما ترتبط بالبُعد أو المنظور أو مجال التخصص الذي يتناوله. فعلى سبيل المثال، يختلف معنى التعلم كمفهوم عام في مجال التربية والتعليم، عنه في مجال علم النفس، وكذلك عن تعريفه في مجال الإدارة والعمل المؤسسي (التعلم المؤسسي).

---

1 Argyris, C.; Schön, D. (1978). Organizational Learning: A theory of action perspective. Reading MA: Addison-Wesley. ISBN 0-201-00174-8



تعريف التعلم في مجال علم النفس السلوكي :

يتمثل التعلّم في مجال علم النفس السلوكي بالتغيير في السلوك من خلال الخبرات والدراسة والتجارب، بحيث يمكن قياس مقدار هذا التغيير وخاصة على المدى الطويل.[2]

تعريف التعلم في مجال الإدارة والعمل المؤسسي (التعلّم المؤسسي):

يتمثل التعلّم في مجال الإدارة في كونه عملية التغيير في السلوك من خلال الخبرات والدراسة والتعليمات، بحيث يمكن قياس مقدار هذا التغيير وخاصة على المدى الطويل.[2]

ويعرّف الخبراء التعلّم بأنه «زيادة قدرة الفرد على القيام بفعل ما».[3] في حين يرى آخرون بأنه لا يقتصر على التعرف على منظور أو فكرة جديدة، بل إنه يحدث عندما نستطيع القيام بالتصرف (بما نريد القيام به) بصورة أكثر فعالية، وعندما نتعرف على الخطأ ونقوم بتصحيحه.[4]

والتعلّم في السياق المؤسسي يعني «استمرار اكتساب الخبرات وتحويلها إلى معرفة، وجعلها متاحة لجميع أجزاء المؤسسة والعاملين فيها». ويقصد بذلك هنا، ما يتعلق منها بجوهر غرض المؤسسة ومجال تخصصها.[5]

المعنى العام للتعلّم:

يتمثل المعنى العام للتعلّم في الفعل أو العملية أو الخبرة التي يتم من خلالها

---

2 http://www.businessdictionary.com/definition/learning.html

3 Kim, D H, the Link between Individual and Organizational Learning, Sloane Management Review, fall, pp. 37-50.

4 Chris Argyris, Action science and organizational learning, Journal of Managerial Psychology. Volume 10 · Number 6 · 1995 · pp. 20–26.

5 Peter Senge, The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York, second edition, 2006.page 49.

اكتساب المعرفة أو المهارة، والتي يتم الحصول عليها من خلال مرحلة دراسية ما.[6]

ويُعرّف التعلم أيضاً بأنه النشاط أو العملية التي يتمّ من خلالها اكتساب المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والممارسة وتلقّي العلم أو المرور بتجربة معينة أو عبر النشاط الذي يمارسه المتعلم. [7]

وبعبارة أخرى، فإنّ التعلّم هو: «الاستحواذ على المعرفة أو المهارة من خلال الدراسة والخبرة وتلقي العلم». [8]

ويبرز عند تعريف التعلّم مفهوم يعرف بـ «الفجوة التعليمية»، وهو يشير إلى الفرق في مستوى أداء الطالب (المتعلّم) بناء على ما تعلمه وما كان يتوقع أن يتعلمه في سن مُعّين أو مرحلة دراسية محدّدة.[9]

ويرى البعض أن هناك خمسة مفاهيم للتعلم هي: زيادة المعارف، وتعلم التذكر، والاستحواذ على الحقائق، واستخلاص المعاني، وتفهم المعارف وتفسيرها. [10]

أهمية التعلّم (أين تكمن أهمية التعلم ؟)

تسعى المؤسسات في عصر الثورة المعلوماتية الذي نعيشه اليوم، إلى تهيئة أفرادها ليكونوا موظفي معرفة (Knowledge Workers)، أي أنهم يعتمدون ويستخدمون المعلومات والمعرفة في أداء الأعمال الموكلة إليهم وإنجازها. فعلى سبيل المثال، لا ينتج العاملون في القطاع الحكومي سلعًا مادية ملموسة، بل ينتجون خدمات تعتمد على المعلومات والمعارف. وكذلك هو الأمر في مؤسسات القطاع الخاص اليوم، باعتبار أن عوامل الاقتصاد التقليدية مثل (الأرض، والعمل ورأس المال) لم تعد عوامل يمكنها أن تدعم بناء التنافسية، بل

6 http://www.thefreedictionary.com/learning

7 http://www.merriam-webster.com/dictionary/learning

8 http://www.merriam-webster.com/dictionary/learning

9 http://edglossary.org/learning-gap/

10 Erik Jan van Rossum and Rebecca Hamer, The Meaning of Learning and Knowing, Sense Publishers, Rotterdam, 2010, page 2.

باتت آلية العمل في هذا القطاع تعتمد على حجم المعارف الجديدة التي تنتجها في كل يوم. وهو الأمر الذي يدعونا للقول إنه لا يمكن توليد معارف جديدة دون وجود آليات تعلم فعالة.[11] [12]

وقد أكدت دراسة أعدتها جامعة (هارفرد)، أن أكثر العوامل تأثيرًا في تمكين المؤسسات من بناء رأس مال بشري قادر على تحقيق المتوقع منها هو من خلال الاستثمار في التعليم.[13]

نموذجا التعلم الأحادي والثنائي:

يحدث التعلّم عندما نتمكن من التعرف على الأخطاء التي تحول بيننا وبين تحقيق الأهداف التي نسعى إليها ومن ثمّ القيام بتصحيحها.

وفي هذا المجال قدّم كريس أرجيريس، الأستاذ بجامعة هارفرد في عام 1977، مفهومين في مجال تعلم إدارة المؤسسات، هما (التعلم الأحادي) و(التعلم الثنائي)، وضرب مثالاً على ذلك بأن قيامنا بضبط جهاز التحكم بدرجة الحرارة (الترموستات) الخاص بجهاز التكييف ليتوقف عن العمل عند درجة حرارة محددة، يمثل التعلّم الأحادي بالنسبة للجهاز، في حين أن قيامنا بالسؤال عن درجة الحرارة التي يعمل عندها جهاز التكييف بأعلى كفاءة ممكنة وتقل فيها كمية الكهرباء التي يستهلكها لتوفير درجة البرودة أو التدفئة المطلوبة، يشكل انتقالاً إلى مستوى آخر من التعلم، وهو نموذج (التعلم الثنائي).

وكذلك الحال في المجالات الخدمية، فإنّ التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى حدوث أخطاء تعيق تحقيق هدف المؤسسة في توفير عدد من الخدمات التي تستهدف

---

11 http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/eng/tools-leadership-and-learning-building-learning-organization#toc3

12 Rankin, N Raising Performance Through People: the Ninth Competency Survey, Competency and Emotional Intelligence, Jan 2002, pp 2-21.

13 Auw, Emily, «Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage», International Review of Business Research Papers, Vol. 5 No. 5, (September, 2009), page 15.

تقديمها في اليوم الواحد، ومن ثم معالجة تلك الأسباب، يعني أننا بصدد نموذج التعلم الأحادي. في حين أننا ننتقل عندما نناقش مدى ملاءمة هذا العدد (المستهدف تحقيقه يومياً) لعدد الجمهور الذي يتردد يوميًا لطلب الخدمة، إلى المستوى الثاني من التعلّم، لأننا نناقش آلية وضع الأهداف والمستهدفات في المؤسسة، وهو ما يرتبط بالخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية التي توضع لتنفيذها، وبالتالي فإننا نحقق مستوى أعلى من التعلّم.[14]

التقسيم الثلاثي لمستويات التعلّم:[15]

لقد تطور مفهوم مستويات التعلّم في مجال التعلم المؤسسي، بحيث يمكن الإشارة في هذا الإطار إلى ثلاثة مستويات تحدث داخل المؤسسة نفصّلها على النحو التالي:

المستوى الأول – نموذج التعلم الأحادي:

يوضح الشكل رقم (2) أنّ عملية إدارة التعلم تتمثل في سعي المؤسسة إلى تحقيق مستوى معرفي معين - كتحقيق معدل محدد في مجال رضا المتعاملين عن إحدى الخدمات التي تقدّمها - حيث يتمّ في هذه الحالة تقديم الخدمة، ثم قياس رضا المتعاملين عن المستوى الذي قدمت لهم به وحصر نتائج هذا القياس ومقارنتها مع النتيجة التي كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيقها، فإذا كانت النتائج متفقة مع المستهدف، فإن ذلك يعني حدوث التعلّم، حيث نتعلم أن الإجراءات التي طبقت ملائمة للنتائج المستهدفة.

ولكن إذا أظهرت نتائج رضا المتعاملين انخفاضاً في مستوى الرضا يقل عن المستهدف بصورة كبيرة، فإن الأمر هنا يستدعي التعرف على الخلل في الإجراءات

14 Chris Argyris, Double Loop 1977. -http://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations/ar/1

15 http://www.thorsten.org/wiki/index.php?title=Triple_Loop_Learning
هذا المصدر به تفسير كيفية عمل الأشكال أرقام (1، 2و 3) وتم تجزئته إلى ثلاثة أشكال منفصلة لتبسيط الفكرة للقارئ.

التي يتمّ اتباعها أثناء تقديم الخدمة، وتحديد الضعيفة منها والتي قد تكون سببًا في ضعف النتائج ومن ثمّ العمل على تغييرها. وهنا تعتبر عملية التعرف على النتائج ومقارنتها بالمستهدفات بمثابة التغذية الراجعة التي تحدث عن طريقها المقارنة، وعملية التعلم يشار إليها بأنها تمثل المستوى الأول للتعلم.



الشكل رقم 2: نظام التعلم الأحادي

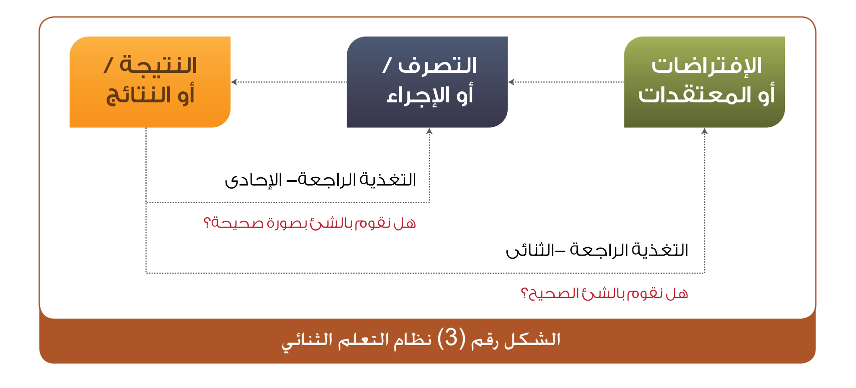
المستوى الثاني - نموذج التعلم الثنائي:

يوضح الشكل رقم (3) أنه وعلى الرغم من القيام بالعمل بشكل متكامل على المستوى الأول (التعلم الأحادي)، فإنه لا يمكن في بعض الأحيان الوصول إلى المستوى المستهدف من رضا المتعاملين عن طريق التصحيح في الإجراءات، بمعنى أنه يمكن الوصول إلى أعلى مستوى في القيام بالإجراءات المحددة، لكن مستوى رضا المتعاملين يظل مع ذلك منخفضا. وهنا لا نكون بصدد التساؤل عن «مدى قيامنا بما حددناه بصورة صحيحة؟»، بل عن «صحة الافتراضات التي وضعناها حول تلبية احتياجات المتعاملين؟»، بمعنى «هل نقدم للمتعاملين الشيء الصحيح؟».

وهنا تظهر عملية التعلم على المستوى الثاني (التعلم الثنائي)، والتي تتناول بالدراسة الافتراضات والاعتقادات التي قامت عليها عملية تحديد الإجراءات التي قمنا بها بصورة صحيحة. وعلى سبيل المثال، قد نبني نظاماً إجرائياً للخدمات

بهدف تقليل تكلفة الخدمة، ولكن من دون تطوير إجراءات تضمن تسريع عملية تقديمها، على الرغم من أن المتعاملين يقدّرون بصورة أكبر سرعة الأداء حتى لو ارتفعت التكلفة بنسبة معينة.

وهو ما يضعنا أمام تساؤل مفاده: «هل حددنا الافتراضات والمعتقدات حول احتياجات المتعاملين بصورة سليمة حتى يمكننا تقديم الخدمات التي يطلبونها، أم أننا اكتفينا بالتركيز على مجرد القيام بالإجراءات المتعلقة بنوعية الخدمات التي نريدها نحن بصورة سليمة؟».



الشكل رقم (3) نظام التعلم الثنائي

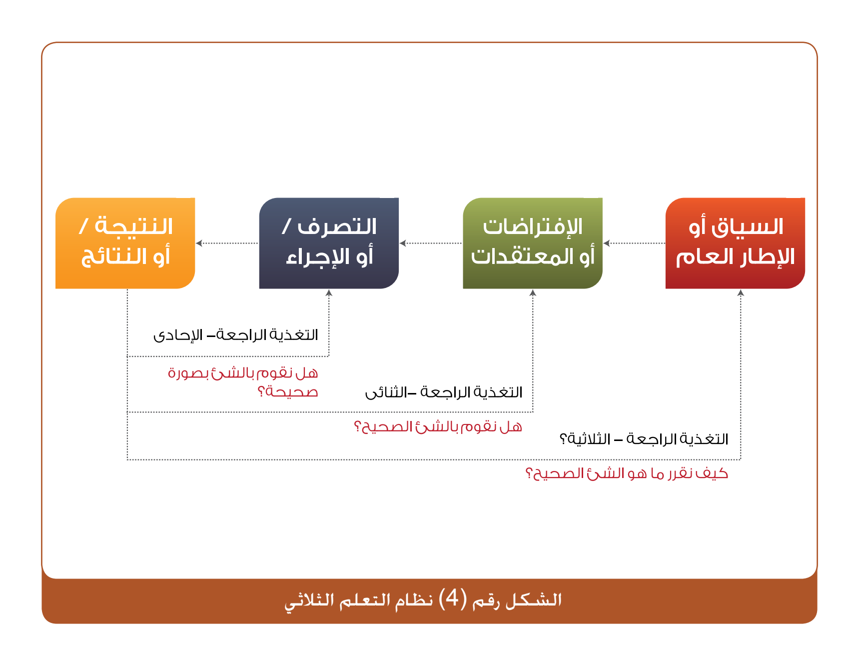
المستوى الثالث للتعلم – نموذج التعلم الثلاثي:

يشير الشكل رقم (4) إلى إضافة مستوى آخر من التحليل، هو مستوى الإطار العام أو السياق العام والاستراتيجيات التي ترتبط بعملية تقديم الخدمات للمتعاملين، فعلى سبيل المثال، فإن عمليتي التعلم الأحادي والتعلّم الثنائي لم تعودا كافيتين لتحديد ما يجب القيام به في هذا المجال، بل أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد مستوى ثالث من التفكير، والمتمثل بالتفكير النُظمي (Systems Thinking) وكذلك التحليل والاستنتاج، وهو مستوى يظهر من خلاله ترابط مجموعة من الأنظمة ضمن منظومة كبرى (نموذج التعلم الثلاثي).

والمقصود هنا أنه لا يكفي التعرف على مظاهر المشكلة وآثارها، بل يجب التعرف على مسبباتها الأصلية أي «جذورها الرئيسية» والعوامل التي تؤدي إليها أو تساهم في حدوثها، فقد يكمن السبب في تصرف أو إجراء تم اتخاذه في إحدى مراحل حل المشكلة الظاهرية التي حاولنا علاجها وتولّدت عنه مشكلة جديدة.

وهذا ما لا يمكن التعرّف عليه إلا من خلال دراسة المشكلات، ليس فقط على المستوى الإجرائي أو على مستوى العمليات والأنظمة الفرعية التي تحتوي بدورها على مجموعة كبيرة من الإجراءات بهدف تحقيق مهمة ما، حيث يجب أن تكون الدراسة على مستوى الأنظمة الكبرى أو استراتيجيات العمل.

وعلى سبيل المثال، عندما نتناول المشكلة التي تتمثل في السؤال التالي: «لماذا لا يفكر طلبة المدارس بشكل ابتكاري؟»، فقد نجد أن المشكلة ليست على مستوى الطلبة أو المدرسين أو الإدارات المدرسية في مرحلة ما، وإنما على مستوى نظام التعليم الجامعي الذي نعد من خلاله المعلم، أو في نظام التعليم الذي نعد من خلاله أستاذ الجامعة الذي يقوم بالتدريس في الكليات المسؤولة عن تخريج المعلمين الذين يعملون في مجال تعليم طلبة المدارس، أو حتى في نظام آخر مثل أنظمة الشركات والمؤسسات المجتمعية التي تقوم بتعيين الخريجين ومدى تقديمها الحوافز لجذب المبدعين منهم، وبالتالي التشجيع على وضع وتطوير برامج تعليمية تساعد على الإبداع وتجذب الطلبة الجدد للالتحاق بها، وهكذا...



الشكل رقم (4) نظام التعلم الثلاثي

"Forget your old, tired ideas about leadership. The most successful corporation of the 1990's will be something called a learning organization."
—Fortune Magazine

THE FIFTH DISCIPLINE

The Art & Practice of The Learning Organization

PETER M. SENGE





بيتر سينج

المبحث الثاني
التعلم الفردي والجماعي وعلاقتهما بالتعلم المؤسسي

قدّم البروفيسور بيتر سينج في كتابه البعد الخامس (The Fifth Discipline)، أطروحة علمية أوضح فيها الأسس التي يمكن الارتكاز عليها في بناء «المؤسسات المتعلّمة»، وتحقيق التعلّم على المستويات الثلاثة، الفردي والجماعي والمؤسسي.

وتتيح المؤسسات المتعلمة للعاملين فيها فرصا واضحة تساهم في تنمية قدراتهم على ابتكار عمليات وخدمات ومنتجات تؤدي إلى تحقيق النتائج التي يرغبون بها، حيث يتم تطوير وتغيير وتنمية وتوسعة مداركهم الفكرية والذهنية.

ومثال ذلك أنه عندما يتدرب العاملون على كيفية التخطيط الاستراتيجي، ويقومون بتحديد الأهداف الاستراتيجية كتقديم خدمات بمعايير عالمية، ومن ثم العمل على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية عبر تنفيذ بعض الأنشطة والمشروعات التي تساعد على الوصول للمستهدف الاستراتيجي، مثل نشاط «تدريب جميع العاملين في مجال خدمة المتعاملين على معايير الخدمة المتميزة» وغيرها من الأنشطة والمشروعات، ثم يأتي وقت دور تقييم أثر هذه الأنشطة، مثل «العمل على استطلاع رأي المتعاملين عن الخدمات وتقديم تغذية راجعة لهم عن مدى جودة وملاءمة الخدمات».. نجد أن هذه القياسات والمراجعات توفر ميزة للموظفين الذين وضعوا الخطط الاستراتيجية والتشغيلية حيث أنهم يتعلمون - بصورة جماعية - من دراستهم وتحليلهم لتلك النتائج، ليتعرفوا على العوامل التي تساهم في رفع معدلات رضا المتعاملين، وكذلك على الأمور التي لم تحدث أي تأثير يذكر في هذا المجال، وبالتالي تتاح لهم الفرصة الحقيقية للتعلّم، وهو ما يمثل جوهر التعلم المؤسسي من خلال ممارسة آلية التخطيط - التنفيذ - التقييم.[16]

ويقول آري دي جيوس، مدير التخطيط في الشركة الملكية الهولندية (شيل): «إن توفير الميزة التنافسية للمؤسسات الناجحة يتم من خلال ما يطلق عليه المؤسسة المتعلمة، والتي تتمثل بأعلى مستوياتها في القدرة على التعلم بصورة أسرع من المنافسين الآخرين. وقد تتمثل الميزة التنافسية المستدامة - في عالم اليوم الذي أصبح أكثر ترابطاً وتعقيدا وديناميكية - في أن يصبح العمل مصدراً للتعلم الذي يحقق قيمة ملموسة، حيث لم يعد كافيا أن يتعلم فرد واحد في المنظمة كلها، ولم يعد من المقبول أن تكتشف الأشياء في قمة هرم المؤسسة ثم يتم إرسالها من الأعلى إلى الأدنى. كما لا يمكن تصور الاعتماد

16 Peter M. Senge, The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization, Currency Doubielady, New York, 1990, page 8

على فكرة (الاستراتيجي الأوحد) في المؤسسة والذي يتبعه باقي العاملين من خلال الأوامر. فالمؤسسات التي تسعى للتفوق الحقيقي في المستقبل هي تلك التي تكتشف كيفية بناء وترسيخ التزام العاملين فيها وبناء قدرات التعلم على جميع المستويات.

التفكير وعلاقته بالتعلم المؤسسي:

تكمن المعضلة الأساسية في طريقة التفكير - سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد - في أننا تعلمنا واعتدنا منذ فترة طويلة على اتباع نهج محدد للتفكير وتحقيق التطور، تمثل في معالجة المشكلات بشكل مباشر (التفكير الأحادي)، وهو ما نتج عنه رؤيتنا للعالم كأجزاء منفصلة.

ونظراً لأن طريقة التقسيم هذه توحي بأن المهام والموضوعات المعقدة أكثر سلاسة وسهولة عند تناولها، فإنها تؤدي إلى تكوّن إحساس عال لدينا بالقدرة على إدارتها، لكننا دفعنا نتيجة لذلك - ثمناً باهظاً - لأننا أصبحنا لا ندرك تبعات أعمالنا، وفقدنا الإحساس الداخلي بالترابط مع الصورة الكلية للعالم من حولنا، فعندما نريد رؤية الصورة الكلية (The Big Picture)، فإننا نقوم بمحاولة تجميع أجزاء الصورة المتناثرة في عقولنا، ولكن هذه المهمة تعتبر مستحيلة، كما يصورها العالم الفيزيائي ديفيد بوهم (David Bohm)، الذي أوضح أن ما نقوم به هنا يماثل تجميع أجزاء المرآة المكسورة لنرى من خلالها انعكاس الصورة الحقيقية. في حين أنه لا يمكن لنا أن نرى الصورة الحقيقية من خلال أجزاء المرآة المكسورة التي تم تجميعها، لأن ما نراه من خلالها هو صورة مقطعة ومشوهة للحقيقة، وبالتالي فإننا لا نرى الحقائق بوضوح ونمتنع عن محاولة رؤية الصورة الكلية مرة أخرى.

وعلى سبيل المثال، قد تحدث مشكلة تتمثل في انخفاض معدلات رضا المتعاملين عن خدمة معينة، وقد يتم اللجوء لدراسة تلك المشكلة من منظور إدارة خدمة

المتعاملين فقط، إلا أن هذا الأسلوب لن يكشف حقيقة المشكلة وأسبابها بصورة كاملة، لأنها قد تكون مرتبطة بزيادة مفاجئة في أعداد المتعاملين (ازدحام)، نتيجة لزيادة حملات التوعية للجمهور المستهدف بالخدمة، والتي أدّت بدورها إلى زيادة الإقبال على طلبها بناء على مشروع منبثق عن الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة، وهو ما يوضح أن المشكلة لا يمكن حلها وفقاً لرؤية وصلاحيات إدارة خدمة المتعاملين فقط، بل تحتاج لرؤية شاملة لفهم أسباب المشكلة من مختلف جوانبها، وهو ما يظهر أن المشكلة نتجت عن عدم تكامل مشروعات الخطة الاستراتيجية.

ويرى بيتر سينج أنه يمكن إعادة بناء المؤسسة لتصبح متعلمة مثل البشر تماماً، على اعتبار أن كل فرد يُولد لديه دافع داخلي للتعلم وحب التعلم، ولذلك نرى الطفل الصغير يحاول المشي مرة بعد أخرى حتى يتقنه، ويحاول النطق حتى ينطق ثم يتكلم، كما يحاول دائماً التعرف على ما حوله واكتشافه. وبالتالي يمكن القول: إن الطفل يولد ولديه طابع فطري لحب التعلم وممارسة غريزة حب الاستطلاع التي تتحول من خلال ممارستها المستمرة والمتكررة إلى مهارة، ومن ثم اكتشاف كيفية تطويرها بصورة متواصلة من خلال التجربة والتعلم من الخطأ.

وننتقل من مقارنة سلوك التعلم لدى الأطفال إلى المؤسسات التي تسعى للاستفادة من الأفكار المبتكرة عبر تحويلها إلى إبداع ملموس من خلال إنتاجها بصورة واقعية على مستوى معين يسمح بتوفيرها بسعر معقول، حيث أن تكلفة الوحدة الإنتاجية تقل كلما زاد عدد الوحدات التي يتمّ إنتاجها. ولا شك أن القدرة على تحويل الأفكار المطروحة لواقع قابل للإنتاج والتسويق، لا يمكن اكتسابها بالتدريب أو التعليم الجامعي والنظامي فقط، بل من خلال ممارسة المؤسسة لهذه العملية ككل والتعلم من أخطائها، لتتمكن من رفع كفاءتها وسرعتها في تحويل الأفكار لمنتج جديد أو منتج يتم تحسينه وتطويره.

وعندما تكون الفكرة (المنتج – الخدمة) مهمة بصورة كافية بالنسبة للمتعاملين (مثل الهاتف، والحاسب الآلي، وطائرات النقل التجارية)، فإنه يطلق عليها «إبداع أساسي» لأن الاهتمام بها يمتد ليشمل نطاقاً عريضاً من المتعاملين، وبالتالي قد يؤدي إلى تكوين مجال صناعي جديد (مثل صناعة الاتصالات وصناعة الشبكات الإلكترونية وصناعة النقل الجوي التجاري)، أو قد يُحدث تحولاً في صناعة موجودة مثلما حدث مع تحويل أجهزة الهواتف العادية إلى أجهزة رقمية. وفي هذا الإطار، نكون أمام إظهار «المؤسسة المتعلمة» وليس إنشائها، لأن إنشاء المؤسسة المتعلمة يتمّ عندما تتعلم المؤسسة كيفية إنشاء الأجزاء المتناثرة للصناعة الجديدة وتجميعها، لكي تعمل بشكل متكامل، مثل صناعة السيارات التي قد تصنع أجزاؤها في عدة أماكن، ويكون هناك مكان واحد في النهاية يقوم بعملية تجميع تلك الأجزاء في شكل منتج واحد نهائي وهو السيارة.

ولعل من أهم آليات نجاح الاقتصاد المبني على المعرفة، التحول نحو المجتمع المتعلم مثلما حدث على مستوى المؤسسة عندما تحولت إلى مؤسسة متعلمة لتلبية احتياجات إدارة المعرفة وتحقيق أعلى مستويات التنافسية.

تعريف المؤسسة المتعلمة (Learning Organization):

يُعرّف بيتر سينج المؤسسة المتعلمة بأنها: «مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يأخذون على عاتقهم مهمة التعلم والتحسين والتطوير بصورة مستمرة من أجل تقديم القيمة المضافة التي يريدونها».

ويتضح من هذا التعريف، أن التعلم المؤسسي يهدف بصورة أساسية إلى تحسين وتطوير الأداء - تقديم قيم مضافة - أي القيام بالعمل من أجل توفير منتجات أو خدمات بصورة أفضل أو إضافة منتجات أو خدمات جديدة.



الأبعاد الأساسية للتعلم المؤسسي:

حدّد بيتر سينج خمسة أبعاد أساسية للمؤسسة المتعلمة تتمثل فيما يلي:

1 - التفوق والبراعة الشخصية (Personal Mastery)

2 - النماذج الذهنية (Mental Models)

3 - بناء رؤية مشتركة (Building Shared Vision)

4 - التعلم الجماعي (Team learning)

5 - التفكير النُظُمي (Systems Thinking)



1- التفوق والبراعة الشخصية (Personal Mastery):

يتمثل مفهوم التفوق والبراعة الشخصية بتوفر براعة شخصية لدى الفرد تعزّز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، بالاعتماد على وضوح وعمق الرؤية الذاتية (ما تريد أن تكون عليه في المستقبل)، وتركيز الطاقة، وتطوير قدرات الصبر، ورؤية الحقيقة بموضوعية.[17]

وفي إطار هذا المعنى، فإنه عندما يتم ربط مفهوم التفوق والبراعة الشخصية بالتعلم الذاتي ودعم التعلم المؤسسي، فإن ذلك ينعكس على تحسين القدرات المؤسسية والارتقاء بها بصورة مستمرة من خلال تطور قدرات أفراد هذه المؤسسة بشكل متواز ومتكامل.

17 Peter Senge, ibid, page 10.

ويبدأ التعلم المؤسسي مع التعلم الفردي، حيث لا يمكن أن يحدث الأول دون تعلم الفرد، كما أن حدوث التعلم الفردي لا يضمن حدوث التعلم المؤسسي. عدا عن التعلم الفردي يرتبط برغبة الإنسان الذاتية بالتعلم وبرؤيته الشخصية لهذه المسألة ، والتي تنعكس في شغفه واندفاعه للعمل.

وتعكس (الرؤية) الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المأمول في المستقبل، بما يُعزز الطاقة والدافعية لسدها، وهنا نجد قوتين تؤثران على الفرد، تدفعه الأولى إلى تحقيق رؤيته، وبالتالي الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول، في حين تعمل الأخرى بصورة عكسية، وهي قوة الخوف وعدم الثقة في القدرة على سد تلك الفجوة، وهو الأمر الذي يتحول إلى صراع، تكون نتيجته إيجابية عندما تكون قوة الدفع تجاه الرؤية والإرادة الذاتية أقوى من قوة الجذب نحو الخوف وعدم الثقة، حيث ينتصر الفرد ويتمكن من تحقيق رؤيته. والعكسُ صحيحٌ عندما تتغلب قوة الخوف وعدم الثقة لدى الفرد، فهذا يدفعه إلى التخلي عن رؤيته وحلمه الذي يرتبط بهما.[18] [19]

إن الافتراضات والمعتقدات والاتجاهات التي يتبناها الفرد تؤثر فيه بالطبع، فإذا كانت إيجابية وداعمة للتعلم بصورة مستمرة، فإنها تساعده على التعلم والاستمرار فيه، ليصبح عادة من عاداته المؤثرة، في حين أنّ تبني الفرد افتراضات خاطئة، ومعتقدات واتجاهات سلبية يؤدي إلى الحد من طموحاته وتطلعاته لتصبح رؤيته محدودة الأفق، فلا يسعى إلى التعلم والتطوير وتحقيق التميز الذاتي.[20]

ويرتقي الفرد من خلال التفوق والبراعة الشخصية، فهو لا يعتمد على مجرد تطوير معارفه ومهاراته، بل أنه يعمل بصورة أشمل لدعم قدراته وجداراته، بحيث لا ينطلق في الحياة كفرد عادي، ولكن كمبدع يعمل على التفكير بصورة غير نمطية ويسعى إلى الإبداع والتطوير بصورة مستمرة.

18 Peter Drucker, Managing One Self, Harvard Business Review, Best HBR 1999, page 9-13.

19 Moi Ali and others, managing for Excellence, DK, London, 2001, pp 38-39.

20 Markcus, Buckingham, the Truth about You: Your Secret to Success, Nashville, 2008, page 19.

وعندما يمارس الفرد عملية التفوق والبراعة الشخصية والتميز الذاتي كبعد من أبعاد العمل الحيوية وجزءاً أساسياً من شخصيته، ويسعى دائما إلى العمل على توضيح ما يريده (رؤيته)، ويدرك الفرق بينها وبين الوضع الحالي وما هي الخطوات التي يجب عليه اتخاذها للوصول إليها، فإنه يساعد نفسه على زيادة قدرته على الأداء المتميز والجدارة في إدارته لذاته، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات النجاح.

ويستطيع من يمارس التفوق والبراعة الشخصية - كبعد من أبعاد التعلم المؤسسي - أن يتعلم مدى الحياة. فالتعلم بالنسبة له رحلة مستمرة وليس محطة يصل إليها، وهو دائم التعلم والتحسين في قدراته والاستمتاع بأدائه لعمله بأعلى مستويات الأداء والمهنية.

ويتمثل النجاح في تحقيق التفوق والبراعة الشخصية لدى الفرد، في مدى تمكّنه من زيادة قدرته على تحقيق النتائج التي يريدها والتي ترتبط برؤيته، وليس بالسعي لزيادة المعارف والمهارات لذاتها دون ربطها برؤيته وأهدافه.[21]

ولا شك أن ظروف البيئة المؤسسية تؤثر على تعلم الفرد وقدرته على التفوق والبراعة الشخصية وتحقيق التنمية الذاتية. فعلى سبيل المثال، فإن الفرد يستطيع أن يُوجّه البوصلة نحو المسار الصحيح للوصول للأهداف، وأن يعمل لتحقيقها بصورة مستمرة، عندما تسمح الظروف المؤسسية بممارسة التعلم الذاتي وتكوين الرؤية والعمل على تحقيقها بما يتوافق مع رؤية المؤسسة.

وتساعد البيئة المؤسسية على تطوير القدرة والجدارة من خلال التشجيع على التعلم المستمر عبر توفير البنية الأساسية للتعلم، مثل إنشاء وحدات تنظيمية لدعم التعلم الفردي والتعلم المستمر وتوفير النصح والتوجيه والإرشاد في مجال وضع الرؤية الذاتية وكيفية تطوير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات، بما يلائم مجالات العمل ورؤية ورسالة المؤسسة.

---

21 Jack Canfield, How to Get from Where You Are to Where You Want to B, HarperCollins Publishers Ltd, London, 2007, pp 281-295.

وهنا يظهر دور القيادة المؤسسية بوضوح في مجال تشجيع الأفراد على وضع الرؤية ومحاولة تغيير الوضع القائم والوصول إلى الوضع المأمول، وذلك عن طريق تقديم القدوة الحسنة والمثال الجيد للتفوق والبراعة الشخصية أولاً، وثانياً من خلال الاحترام والتشجيع على التعلم الذاتي والتفوق والبراعة الشخصية عبر تبني رؤية طموحة ودعم الأفراد بوسائل التعلم خلال العمل وخارجه.

2- النماذج الذهنية (Mental Models):

يتمثل مفهوم النماذج الذهنية في الافتراضات والتعميمات الراسخة أو حتى الصور أو التخيلات التي تسيطر على كيفية فهمنا للعالم الذي نعيش فيه وكيفية قيامنا بالتصرف فيه.[22]

ويعتبر هذا المفهوم بمثابة المكون الذهني الذي يحتوي على الافتراضات والمعتقدات والاتجاهات التي تتكون على هيئة خريطة ذهنية ضمنية تُرسم في المخيلة عن العالم، سواء في الذاكرة طويلة الأمد، أو الانطباع قصير المدى الذي يتم بناؤه بمرور الوقت نتيجة عمليات الاقتناع الذاتي التي يمارسها الفرد يومياً.[23]

وبشكل عام فنحن نرى العالم من خلال نماذجنا الذهنية التي تؤثر فيما نراه، وتنعكس بالتالي في استنتاجاتنا المرتبطة به، وهذا الأمر هو الذي يوضح إمكانية رؤية شخصان حدثاً واحداً، وتفسيره بطريقتين مختلفتين، كل حسب نماذجه الذهنية التي يرى بها العالم.

ونظراً لأنّ النماذج الذهنية تكون ضمنية وتتكون في اللاّوعي، فإنه لا يتم في الغالب التعرض إليها وفحصها واختبارها، لأنها تكون غير ملاحظة بالنسبة لنا إلا إذا قمنا بالبحث عنها، حيث تتمثل المهمة هنا في استخراجها إلى السطح

22 Peter Senge, ibid, page 11.

23 Peter Senge, The Fifth Discipline Fieldbook, page 237.



للتعرف عليها وفحصها بصورة موضوعية أو بأعلى درجات الموضوعية عن طريق الحد من الدفاع عنها. [24]

ويمكن تشبيه النماذج الذهنية باللوح الزجاجي الشفاف الذي تتغير هيئته نتيجة تأثره بالعوامل المختلفة يجعل من الصعب الرؤية بوضوح من خلاله - دون إدراك منا لذلك - وبالتالي تصبح رؤيتنا للواقع غير دقيقة، وهنا يتوجّب العمل على إدراك ما أصابه حتى نفكر في خيار استبداله بلوح جديد يسمح لنا بأن نرى العالم بطريقة أفضل، وبالتالي اتخاذ القرار بشأنه بالصورة المثلى.

ونورد هنا مثالاً واقعياً للنماذج الذهنية وتأثيرها على الاتصال والتواصل بين الأفراد والمؤسسات، حيث تمّ في بداية التسعينيات تعيين أحد الخبراء كاستشاري في إحدى المؤسسات المعرفية التي كانت تنظم مؤتمراً عالمياً بصورة سنوية، وتكليفه بمتابعة ردود الجهات الدولية على الدعوات التي أرسلتها المؤسسة للمشاركة في أعمال المؤتمر.

وكان التواصل الإلكتروني عبر الإنترنت قد استحدث في المؤسسة لأول مرة، حيث قام الخبير المعين بإرسال دعوات إلكترونية لمجموعة من الجهات الدولية للمشاركة في المؤتمر، وعلى الفور بدأت بعض الردود الإلكترونية ترد إلى صندوق البريد الإلكتروني للجهة، وتشير جميعها إلى رسالة الدعوة التي تم تأريخها في صباح ذلك اليوم، ولكنه فوجئ مع نهاية اليوم برسالة إلكترونية تقول «بناء على رسالتكم التي تتضمن الدعوة للمشاركة في أعمال المؤتمر والمؤرخة بتاريخ (...)، وكان التاريخ المشار إليه محدداً منذ ستين يوماً الأمر الذي أثار استغراب الاستشاري، حيث سأل أحد الزملاء الأقدم في المؤسسة بشأن ذلك الأمر، ففسر له ذلك بأن المؤسسة تعودت على إرسال رسائل الدعوة للمشاركة في المؤتمر للجهات عن طريق البريد العادي والذي كان يستغرق في بعض الأوقات شهراً أو

24 Robert Heller, Roy Johnson & John Eaton, The Winner's Manual Achieving Excellence: Influencing People and Balancing Work & Life, Droling Kindersley, London, 2008, page 27.

شهرين للوصول إلى بعض الجهات في الدول الأجنبية، وذلك لعدم اكتمال ثقتها في ذلك الوقت بالاعتماد فقط على البريد الإلكتروني وأهمية تأكيده بإرسال خطابات دعوة بالبريد العادي كما اعتادت على ذلك من قبل.

ويعني هذا المثال أننا نكون في معظم الأحيان، غير واعين أو مدركين لنماذجنا الذهنية أو تأثيرها على سلوكنا، وهذا ما يحدث في كثير من المؤسسات التي تشهد تغييرات بهدف التحديث والتطوير وترتبط بها بعض المفاهيم الجديدة التي يرفضها بعض العاملين دون إدراك منهم بأنهم يرفضونها لأنها تخالف النماذج الذهنية التي يتبنونها بصورة إدراكية غير محسوسة من قِبَلهم عبر فترات زمنية طويلة.

وترتبط النماذج الذهنية بعملية التغيير المؤسسي، حيث يتم إظهار النماذج الذهنية والصور والتخيلات المرتبطة بها على السطح لمناقشتها وتحديها من خلال طرح أفكار ورؤى جديدة تساهم في تعديلها أو تغييرها واستبدالها بنماذج جديدة أكثر فعالية لتطوير الأداء المؤسسي.

ومن النماذج الذهنية التي يتم تغييرها في برامج التدريب على التفكير الابتكاري النماذج الذهنية المرتبطة بالتفكير النمطي أو ما يعرف بالتفكير داخل الصندوق، حيث يتم استبدالها بنماذج التفكير خارج الصندوق.



3- بناء رؤية مشتركة (Building Shared Vision):

تمثل الرؤية المشتركة الصورة الذهنية الإيجابية والمفرحة التي يرغب العاملون في المؤسسة في رؤية مؤسستهم عليها في المستقبل، كأن تكون المؤسسة الأولى على المستوى العالمي في مجال عملها مع نهاية السنوات العشر المقبلة.[25]

وتعتبر الرؤية المشتركة أكثر العوامل تأثيراً على استمرارية دوافع العاملين وثباتها لفترات طويلة، وهي تتكون بالنسبة للعاملين في المؤسسة عندما تتوافق الرؤية الذاتية لكل منهم مع رؤية المؤسسة، وهنا تتولد الرغبة الذاتية المشتركة، ويقوم الأفراد ببذل أقصى جهودهم واستخراج أفضل طاقاتهم لتحقيق الرؤية المشتركة على المستوى المؤسسي.[26]

وتساهم الرؤية المشتركة للعاملين في زيادة قدراتهم على التعلم المؤسسي المرتبط بتلك الرؤية، لأنهم يقومون بتركيز جهودهم على القيام بالمهام والأنشطة المرتبطة بالوصول إليها طواعية واختياراً كرغبة أصيلة لديهم، وليس كأمر قهري

---

25 Stephen R. Covey, the 8th Habit from Effectiveness to Greatness, Franklin Covey, Simon & Schuster UK Ltd, London, 2004, page 68.

26 Robert Heller, The Winner's Manual: Effective Leadership, Droling Kindersley, London, 2008, page 40.

أو جبري، وبالتالي لا يصبح بالنسبة لهم كالثقل الكبير الملقى على عواتقهم.[27]

وترتبط الرؤية المشتركة بالطموح النابع من الغرض الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وتساعد عملية بلورتها على إتاحة الفرصة لجميع العاملين لإبداء آرائهم والتحدث من قلوبهم والمشاركة في تحديد ما يهمهم وما يريدون أن تكون عليه المؤسسة التي ينتمون إليها في المستقبل.

وبالطبع تساعد القيادة الواعية برؤيتها المؤمنة برسالتها، القادرة على تجسيد رسالتها على شكل أهداف واقعية ترتبط برؤى العاملين الذاتية، وتتماشى مع تطلعاتهم وطموحاتهم، على بناء الرؤية المشتركة وتوصيلها إلى العاملين من خلال قنوات تواصل فاعلة تتيح الحوار والنقاش البناء الذي يجذب جميع موظفي المؤسسة للمشاركة فيه والتوصل من خلاله إلى رؤية مشتركة والعمل على تحويلها إلى واقع حقيقي يستدل عليه بالنتائج والإنجازات.[28]

وكما هو الحال بالنسبة للرؤية الذاتية التي تتمثل في الفرق بين الوضع الحالي والوضع المأمول بالنسبة للفرد، وتولد الرغبة والدافعية الذاتية عندما تعبر عن طموحه وتطلعاته، فإن الأمر مماثل أيضاً على مستوى المؤسسة، فعندما تعبر الرؤية المشتركة عن الفرق بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المأمول لها في المستقبل، وترتبط عملية سد الفجوة بين هذين الوضعين بالطموحات والتطلعات الجماعية للعاملين، تتولد الرغبة والدافعية والحماس لدى العاملين لسد تلك الفجوة من خلال تحقيق المستهدفات المرتبطة بمجالات عملهم.[29]

---

27 Peter Senge, The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization, page 11.

28 Marcus Bukingham and Donald O. Clifton, Now Discover Your Strengths: How to Develop Your Talents and Those of the People You Manage, Pocket Books, London, 2005, pp 3-9.

29 ستيفن ر. كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية: دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي، فراكلين كوفي، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، 2001، 17-55.

والرؤية المشتركة كالنماذج الذهنية، تكون ضمنية وغير واضحة، وهو ما يستوجب العمل على استحضارها والتأمل فيها والعمل على دعمها بممارسات يومية حتى يمكن ترسيخها وتعميقها في النفس والعقل ولتصبح بمرور الوقت مرتبطة بالثقافة المؤسسية وبالممارسات العملية اليومية.[30]

30 Daniel Goleman, Social Intelligence: the New Science of Human Relationships, Arrow Book, London, 2007, pp 82-86.



4- التعلم الجماعي (Team Learning):

تبدأ عملية التعلم الجماعي من خلال مشاركة الأفراد في المناقشات التي يقوم بها أعضاء الفريق، مع الوعي بنماذجهم الذهنية والرغبة في عدم التمسك بها (أي الانفتاح الفكري)، وتكوين وتبني تفكير مشترك، والنظر إلى الموضوعات المتعلقة بالنقاش من زوايا جديدة.

وعلى سبيل المثال، لا يتوجب أن ينظر العاملون في إدارة خدمة المتعاملين إلى المشكلة أو الأمر المطروح للتطوير من منظور معايير الخدمة المتميزة فقط، بل أيضاً من منظور الموارد البشرية وإدارة الاستراتيجية، وذلك نظراً لمدى ارتباط ودعم مستوى الخدمة الحالي مع ما تتضمنه رؤية ورسالة المؤسسة.

ويساهم الفريق المتعلم (Learning Team) في الوصول بالأداء المؤسسي إلى أعلى درجات المهنية والاحترافية، ويكون ذلك نتيجة للتوظيف الأمثل لأداء

الأفراد بشكل جماعي وبما يفوق أدائهم الفردي نتيجة التنسيق المتميز للأداء الجماعي المشترك.[31]

ويمثل التعلم الجماعي أعلى مستويات التعلم المؤسسي، وهو عملية يعتمد نجاحها بصورة جوهرية على النجاح في تطبيق كل الأبعاد الأخرى للتعلم المؤسسي، وهو الأمر الذي يعني أنه عندما ينضم الأفراد للفريق للعمل بصورة جماعية، فإنه يجب أن تكون لدى كل واحد منهم رؤية ذاتية مرتبطة بالرؤية المشتركة للمؤسسة، ومنظور كلّي للأمور ناتج عن التفكير النُظُمي، ووعي بأن كل عضو لديه نماذج ذهنية يتمثل أهمها في الافتراضات والمعتقدات والاتجاهات التي تم تكوينها بمرور الوقت.[32]

وفي ضوء ذلك، تتضح أهمية توافر مهارات الحوار لدى إدارة عمل الفريق وتعلمه بأعلى قدر من الفعالية وأكبر قدر من الكفاءة، وهو ما لا يتم إلا من خلال ممارسة فن الحوار، وإتاحة الفرصة لكل عضو للتعبير عن وجهة نظره، والتعرف على النماذج الذهنية الداعمة لها من قبل الفرد والآخرين.

ويساعد نجاح الفريق في إدارة عملية الحوار على تنمية مهارتي التأمل والتحليل، بحيث تتيح مهارة التأمل كبح الاستنتاجات السريعة، لتتاح الفرصة لدراستها والتعرف على نجاعتها وتدرجها بشكل منطقي، في حين تساعد مهارة التحليل على طرح الأسئلة بشكل تدريجي، مما يتيح الفرصة للتعرف على جوانب التفكير وكيفية صناعة القرارات على المستوى الفردي والجماعي.

وعندما يتعرف أعضاء الفريق على معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم ونماذجهم الذهنية، فإنه يمكن العمل على دمجها وتوظيفها للقيام

---

31 Peter Senge, ibid, page 12.

32 Robert M. Fulmer and J. Bernard Keys, A Conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning, Organizational Dynamics, Autumn, 1998, page3.

بعمل جماعي لا يقدر على القيام به أي فرد بصورة منفردة. وهو ما يعني، أن الفريق عندما يتعلم، تصبح لديه دراية جديدة بما يمكن أن يحققه كفريق، وبالتالي يرتفع - مع وجود الدوافع المشتركة والنابعة من الرؤية الموحدة - سقف الافتراضات والمعتقدات وما يرتبط بها من طموحات وتطلعات للفريق، فيضع أهدافاً أكبر ويعمل على تحقيقها بصورة جماعية، لتدور عند النجاح بذلك عجلة التعلم، وتستمر في الدوران بالطاقة النابعة من رغبة الفريق المشتركة والمستمرة بتحقيق النجاح المستدام.

ومن أبرز ما يساهم في نجاح تعلم الفريق، أن يتعلم أعضاؤه كيفية العمل لإنجاح الفريق، فيصبح الهدف الأهم للفريق هو النجاح الجماعي وليس النجاح الفردي، حيث يتثمل نجاح العضو في نجاحه في دعم الفريق لتحقيق النجاح الأكبر. وعلى سبيل المثال، فإن النجاح في تقديم خدمة متميزة لا يرتبط فقط بالقائمين على تقديم الخدمة، ولكنه يرتبط بمجموعة كبيرة من العوامل التي يشارك بها فريق أكبر مثل قيام إدارة الجودة بتبني أفضل المعايير لتقديم الخدمات، وقيام إدارة التدريب بتدريب الموظفين على تلك معايير، وتوفير الإدارة المالية تكاليف ذلك التدريب، وهكذا...



5- التفكير النُظُمي (Systems Thinking):

تعني كلمة نظام أنه يمكن تصور الكل كوحدة واحدة تتكامل عناصرها بشكل متماسك، لأن بعضها يؤثر في بعض بصورة مستمرة مع مرور الوقت وتعمل باتجاه تحقيق غرض مشترك، وهو ما يظهر من خلاله أننا نتأثر بمفهوم النظام من حيث جودة الانطباع الذي نكوّنه بالملاحظة، وهو ما يجعل النظام يظهر كشكل واحد متكامل ومتماسك، ومن الأمثلة على ذلك النظام البيولوجي والنظام البيئي وأنظمة الكائنات الحية.

ووفقاً لهذا المفهوم فإن المنظمة أو المؤسسة بكاملها يمكن رؤيتها والتعامل معها كنظام موحد له جزئياته المتعددة التي تشكل بتكاملها هذه المنظمة.

ويعتبر التفكير النُظُمي (Systems Thinking) مفهوماً معرفياً متكاملاً، يتضمن أدوات تم تطويرها خلال السنوات الخمسين الماضية، لتجعل النماذج المتكاملة أكثر وضوحاً ولتساعد في التغيير الفعّال.

يُمثّل التفكير النُظُمي أحد الأبعاد التي يتضمنها التعلم المؤسسي، لأنه يسمح لنا بأن نرى المؤسسة كنظام متكامل، وبالتالي التأثير فيها وتغييرها بصورة أكثر فعالية، وبالتالي فعندما تغيب القدرة على التفكير النظمي، نفقد القدرة على الرؤية المتكاملة، ويترتب على ذلك أن نرى المؤسسة كأجزاء منفصلة أو منعزلة، ما يجعل من الصعب رصد العلاقة أو العلاقات فيما بينها وبالتالي يستحيل قياس التأثير فيها وتغييرها بفعالية.

ويتيح التفكير النُظُمي القدرة على تكوين الرؤية بشكل واضح والتعامل مع المعطيات بشكل منهجي ومتكامل، والسيطرة والتحكم والتغيير بشكل منهج، بالإضافة إلى إيضاح الفارق بين العوامل الأكثر والأقل تأثيراً في مخرجات النظام، وبالتالي دعم القدرة على وضع الأهداف الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، ووضع المقاييس والمؤشرات بأفضل صورة ممكنة.[33]

ويساهم التفكير النُظُمي في دعم عملية التغيير المؤسسي والنجاح في تحقيقه من خلال تفهم ديناميكية عمل النظام وتوفر الإدارة الواعية لعوامل التأثير الرئيسية والفرعية فيه.

33 Robert and Michele Root-Bernstein, Sparks of Genius: the 13 Thinking Tools of the World’s Most Creative People, Mariner Books, Boston, 1999, pp 116-117.

ويعني تطبيق التفكير النُظُمي في مجال الإدارة المؤسسية، أنه يجب النظر إلى المؤسسة ككل من حيث تكامل الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والهيكل التنظيمي والعمليات والإجـراءات وقياس المخرجات والعمل بصورة مستمرة لتحسينها في ضوء المستهدفات التي توضع لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، ما يعني أنه لا يمكن فصل أحد مكونات ذلك النظام المؤسسي ودراستها بمعزل عن المكونات الأخرى.

فلا يجوز القول والتعميم بأن هذا النظام متميز أو ضعيف نتيجة القيادة الإدارية أو الموارد البشرية أو العمليات والإجراءات فقط وهكذا، بل يجب النظر للإدارة المؤسسية كعمل منظومي متكامل وليس كأجزاء منفصلة، بمعنى أن التميّز المؤسسي يتحقق عندما تعمل القيادة والموارد البشرية بشكل استراتيجي من خلال التوظيف الأمثل للموارد والمعارف عن طريق عمليات فاعلة لتقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات المتعاملين وتعمل على تحسينها وتطويرها بصورة مستمرة.

ويجب تطبيق التفكير النُظُمي في مجال التعلم المؤسسي - إذا ما أريد تحقيق أفضل النتائج – بالنظر بشكل كلي لجميع أبعاد التعلم المؤسسي بما في ذلك تكامل التفكير النظمي، والسيطرة الذاتية، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، لأنه لا يمكن تحقيق التميز الذاتي في مؤسسة لا تدعم التنمية والتطوير الذاتي ولا تشجع عليهما، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ولا تقدم القدوة الحسنة، ولا تتبنى نماذج ذهنية منفحته يدعمها الانفتاح الفكري والاحترام المتبادل وثقافة الحوار، ولا تسمح بوضع الرؤية الذاتية التي تتوافق مع الرؤية المشتركة، بما يسمح بالتعلم الجماعي بصورة مستمرة.





الفصل الثاني

التعلم المؤسسي

من منظور استراتيجي

تتمثل الأهمية الاستراتيجية للتعلم المؤسسي بارتباطها بكيفية تصور المؤسسات لمستقبلها، حيث تنظر المؤسسات للمستقبل بشكل مختلف عن واقعها الحالي، حيث ترى ذاتها مؤسسة أكثر نجاحًا، وأرقى أداءً، وأكبر فعالية، وأعلى كفاءة.[1]

وتتمثل الرؤية الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة المتعلمة في تصورها لذاتها بوضعيّة أفضل في المستقبل، وذلك من حيث قدرتها على تبني وتطبيق وتحسين المنهجيات النُظُمية (Systems Approaches). وعلى سبيل المثال، قد يتجلّى التصور المستقبلي للمؤسسة في تحقيق قدرتها على إعادة هندسة ذاتها (Reengineering) بصورة مستمرة لإبراز فعاليتها وكفاءتها وقدرتها على تقديم قيم مضافة جديدة لجمهورها.

ونحتاج للقيام بتلك العملية النُظُمية إلى امتلاك القدرة على وضع تصور «معماري» لكيفية بناء المؤسسة المتعلمة، وهو أمر يشابه ما يحدث في الواقع العملي عندما نكون أمام قطعة من الأرض ولدينا الرغبة ببناء مدرسة لتعليم الأطفال على كيفية بناء قدراتهم الذهنية وجعلهم أكثر ابتكارًا عند التفكير وأكثر إبداعًا عند التنفيذ، حيث تبدأ العملية بدور المهندس المعماري «المصمم» الذي يتمثل في وضع تصور لتلك المدرسة بشكل مادي -أي ما يجب أن تكون عليه في المستقبل عند الانتهاء من مشروع بنائها-، ثم يأتي دور التخصصات الهندسية الأخرى لتحويل ذلك التصور والرسم المعماري إلى مبنى مادي يمكن رؤيته ودخوله والتجول داخله، وذلك من خلال جلب المواد والخبرات اللازمة للبناء، بالإضافة إلى المعدات والأدوات والأجهزة وغير ذلك.

---

1 د. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، أكاديمية شرطة دبي، دبي، الطبعة الأولي، 2003، ص 26.

ومن هنا نرى أن العملية النُظُمية تمثل جوهر التعلم المؤسسي، ولا بدّ لنا من أن نطرح سؤالاً حول: «كيف تتم إدارة التعلّم المؤسسي بصورة استراتيجية؟»، أي أن تكون له منظومة بناء ديناميكية متكاملة واضحة المعالم والآثار من حيث كيفية التعلم والعمل الجماعي والتحسين والتطوير والإبداع في الإداء بصورة مستمرة. وهو ما سنتناوله من خلال موضوعين رئيسين هما

(دائرة التعلم والمؤسسة المتعلمة) و(هندسة المؤسسة المتعلمة).

المبحث الأول
دائرة التعلم وهندسة التعلم المؤسسي

تمهيد:

غالبًا ما نركز نحن كبشر على النتائج التي نحرزها في الحياة، ولا نعير الاهتمام أو التركيز لعملية التعلم التي تمكننا من تحقيق تلك النتائج. فعندما نريد أن نتعلم أي شيء مثل لعب الكرة في عالم الرياضة، أو التدريس في عالم التعليم، أو إدارة المؤسسات بنجاح في عالم إدارة الأعمال، أو إدارة الجهات الحكومية الخدمية في عالم تقديم الخدمات المتميزة والراقية، فإننا لا نمعن النظر في نموذج أو خطوات التعلم في حد ذاتها.

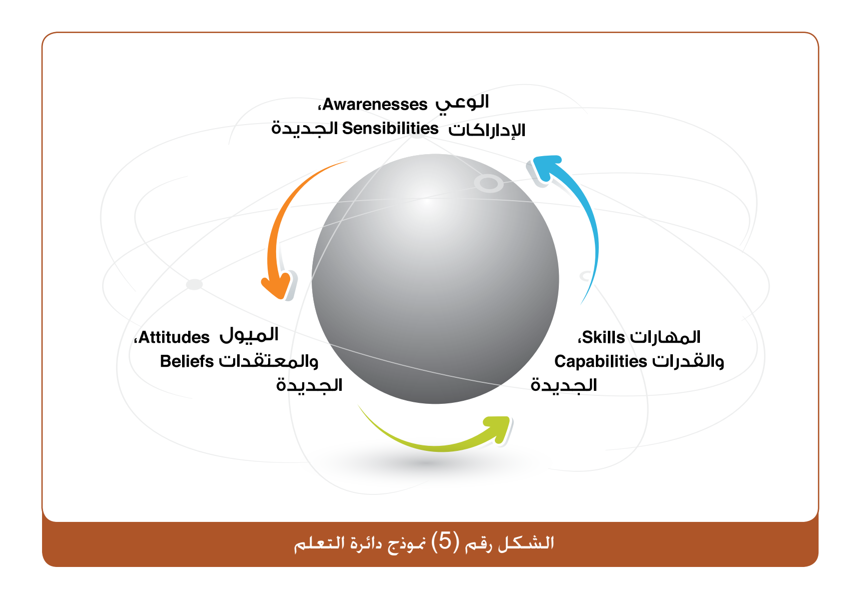
ومن الأمثلة على ما ذكرناه سابقاً، فإن تركيزنا عندما نشاهد فريق كرة قدم يلعب بصورة جماعية مبهرة، ينصرف بشكل فوري إلى النتائج الرائدة التي يحققها ذلك الفريق دون إمعان النظر في الكيفية التي وصل بها إلى مثل هذا المستوى من العمل الجماعي، والذي لم يكن بنفس الكفاءة عندما تمّ تجميع أفراده للّعب كفريق واحد لأول مرة، ولذلك يأخذ الفريق جهداً كبيراً وفترة زمنية طويلة لبناء المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجماعي المتميز قبل الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.





ويمكن تفسير الفارق في أداء الفريق الجماعي من خلال ما أطلق عليه البروفيسور بيتر سينج «دائرة التعلم» والتي تشرح مفهوم «التعلم الجماعي» (Team Learning) الذي يشكل جوهر التعلم المؤسسي. وتحتوي دائرة التعلم على ثلاثة مكونات رئيسية (راجع الشكل رقم 5)[2]، وهي:

- المهارات (Skills) والقدرات (Capabilities) الجديدة.
- الوعي (Awarenesses) والإدراكات (Sensibilities) الجديدة.
- الميول (Attitudes) والمعتقدات (Beliefs) الجديدة.



الشكل رقم (5) نموذج دائرة التعلم

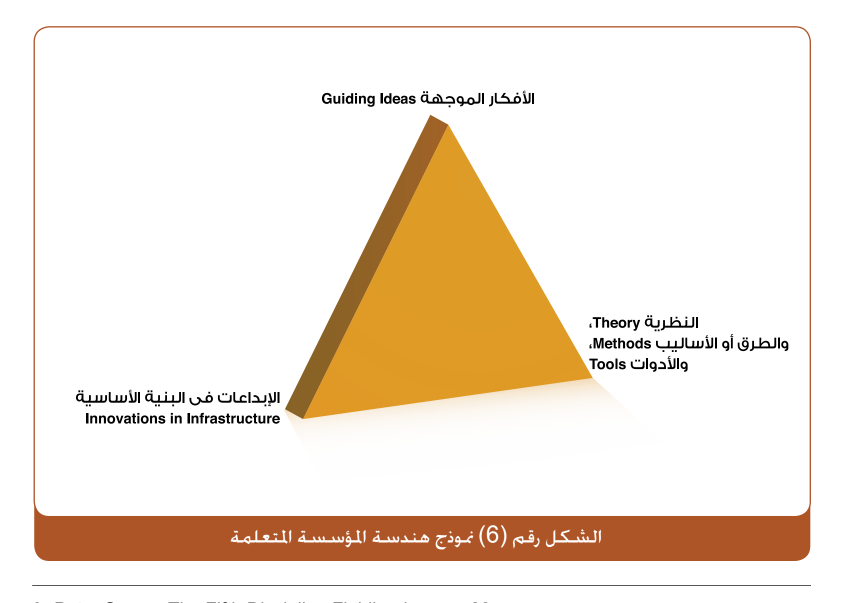
وعندما نراجع المراحل التي يمر بها أعضاء أي فريق منذ بداية انضمامهم إليه والعمل سوياً كفريق جماعي، نكتشف أنهم تغيروا بصورة جوهرية حتى وصلوا إلى ذلك المستوى الجديد من الأداء الجماعي، حيث اكتسبوا مهارات وقدرات جديدة طورت ما كانوا يستطيعون القيام به. وهنا يتم تطوير وتغيير مستويات وعيهم وإدراكهم، بحيث تتغيّر رؤيتهم مع مرور الوقت حول ما يستطيعون القيام

2 Peter Senge, The Fifth Discipline Fieldbook, page 17.

به ويستمرون في الممارسة الجديدة، لأنهم أصبحوا يرون العالم ويتعاملون معه بشكل مختلف، وبالتالي تتكون لديهم اعتقادات وافتراضات جديدة تساعدهم على تعلم مهارات وقدرات جديدة، لتستمر دائرة التعلم في الدوران، فينتج عن ذلك تحسن وتطور أداء الفريق نتيجة التعلم بصورة مستمرة.

وبالعودة إلى المثال السابق لبناء المدرسة (بداية الفصل الثاني) والذي خلصنا منه إلى أهمية تحويل الرؤية إلى تصميم معماري يمكن تحويله إلى واقع عملي، نجد أن الأمر مماثل عند بناء المؤسسة المتعلمة الذي يتطلب وضع التصميم المعماري لتلك المؤسسة بالاعتماد على ثلاثة عناصر رئيسية، هي: (راجع الشكل رقم 6)[3]

1-	الأفكار الموجهة (Guiding Ideas)
2-	النظرية (Theory) والأساليب (Methods) والأدوات (Tools)
3-	الإبداعات في البنية الأساسية (Innovations in Infrastructure)



الشكل رقم (6) نموذج هندسة المؤسسة المتعلمة

3 Peter Senge, The Fifth Discipline Fieldbook, page 22.

الأفكار الموجهة (Guiding Ideas):

تساعد الأفكار الموجهة على تحديد الغرض والاتجاه وما يرتبط بهما من شغف بالوصول إليهما وتحقيقهما على المستوى المؤسسي، وتتمثل الأفكار الموجهة الداعمة لمنظومة التعلم المؤسسي في ثلاثة عناصر أساسية هي:

- أولوية الكل (The Primacy of the whole)
- تنمية القيم المجتمعية لدى الفرد (The community nature of the self)
- قدرة اللغة على الإيحاء (The generative power of language)


W
N
S
E

أولوية الكل (The Primacy of the whole):

تأتي كلمة نُظُم من وحدة وتكامل الشيء، وهو ما يتطلب منا إدراك هذا المعنى عند التعامل معه حتى نتمكن من التأثير فيه بفعالية وكفاءة سواء بصورة كلية أو جزئية. فالطائرة لا تعتبر طائرة صالحة للقيام بمهامها في نقل المسافرين بشكل آمن ومريح واقتصادي إلا من خلال تكامل أنظمتها الفرعية - وبالتالي تشابكها وتأثيرها وتأثرها بعضها ببعض - في العمل لتكوين النظام الأم الذي يتمثل في النهاية في «طائرة» تعمل بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

وينطبق المفهوم ذاته على الأنظمة الأخرى مثل: الإنسان، والحيوان، والكون، ولذلك فإنه لا يمكن لنا أن نفصل أحدها إلى نصفين، لأننا في هذه الحالة نفقد الكل ولا نحصل على أصلين كاملين منها.[4]

ومن هنا يجب أن نتعلم ونلم بالنظام ككل وبمكوناته من أجزاء وبعلاقات هذه الأجزاء بعضها ببعض، حتى يمكن لنا التعامل معه والتأثير فيه إذا ما أردنا ذلك.

---

4 Fred Kofman and Peter Senge, Communities of commitment: The heart of learning organizations, American Management Association, 1993, page nine.





تنمية القيم المجتمعية لدى الفرد (The Community nature of the self):

يعمل الفرد في مؤسسة، وبالتالي لا يمكن فصل فهمنا له عن فهمنا للثقافة المؤسسية التي يعيش فيها. فالفرد يتأثر بالثقافة السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي فهو يشعر بنفسه ككائن اجتماعي عندما يتعامل مع فرد آخر أو مع مجموعة من الأفراد. وبالتالي فإنه لا يمكن فصل الفرد عن بقية العاملين الذين يمثلون الكل، وإذا ما حدث ذلك فسوف يتولد لديه شعور بالوحدة وعدم الانتماء.[5]

ولذلك عندما ينظر الفرد لأي فرد آخر ككائن حي - وليس كشيء يمكن استخدامه والاستفادة منه فقط – فإنه يمكن حينها فهمه والتعرف على ثقافته والتواصل والتحاور معه لتبادل الأفكار والقيم، وبالتالي يمكننا التعلم من بعضنا البعض، ونفتح الباب لإمكانية النمو والتطور.

5 Fred Kofman and Peter Senge, ibid, page 10.





قدرة اللغة على الإيحاء
(The generative power of language)

نحن نشارك بقوة في تخيل وتصور وتكوين العالم الذي نعيش فيه. فوصفنا للواقع من خلال نماذجنا الذهنية - كما سبق تناولها — يُغيّر الواقع ليتطابق مع وجهة نظرنا فقط. ولكنه ليس الواقع الحقيقي على أقل تقدير.




謝謝
Ευχαριστώ
Gracias
Merci
Danke
Merci
谢谢
Danke
Gracias
Dziękuję

وعندما نستمع لوصف شخص آخر للواقع، فإننا قد نرى أن الغير يراه بصورة مختلفة، فالواقع ليس هو نفسه بالنسبة لكل منا، وهذا ما يعطي اللغة تأثيرها في تفسير الواقع وإدراكه بصورة تختلف من شخص إلى آخر.[6]

ونظراً لأن الفلاسفة يمتلكون نماذج ذهنية تم تكوينها بصورة مختلفة عن بقية الأفراد، وقدرة على رؤية الصورة الكلية للأمور مع الإحاطة بتفاصيلها، فإننا نجدهم لا يتقبلون فكرة أن العالم عبارة عن أجزاء متناثرة وليس كلاً واحداً، وأن تلك الأجزاء لا يرتبط بعضها ببعض، أو أن الواحد ينمو بصورة منفصلة وبمعزل عن الكل دون أن يتأثر به.

وبالنسبة لنا فإن الحقيقة تحدث في الخارج، حيث نقوم بتكوين انطباعاتنا عنها ووصفها من خلال دمج معاني الكلمات مع افتراضاتنا المنبثقة عن إدراكنا للعالم بناء على معارفنا وخبراتنا السابقة المتعلقة به - نماذجنا الذهنية - وبالتالي فإننا لا نصفه كما هو بل كما نراه نحن.

ولذلك يجب أن ندرك عندما نواجه بعدة تفسيرات لما حدث أو يحدث، أن كل تلك التفسيرات ليست صحيحة وموضوعية بنسبة 100% وأن يكون محور دورنا الأساسي هو كيف نرى أفضل التفسيرات المرتبطة بتحقيق غرض معين حتى يمكن لنا العمل على تحقيقه بأفضل صورة ممكنة.

ولنتمكن من رؤية تأثير اللغة على تفسيرنا لمواقف معينة، يجب أن نستحضر تجاربنا وأن نحاول رؤيتها بمنظور جديد، وبالتالي قد نتمكن من اكتشاف إمكانية رؤيتنا لها بصورة مغايرة - كحقيقة جديدة - والاستفادة والتعلم منها بشكل جديد.

6 Fred Kofman and Peter Senge, ibid, page 11.

ولكن عندما ننسى القدرة الخلّاقة للغة، فإننا نقع في منطقة التشويش وعدم وضوح خريطة التفكير ونحاول تكوين اقتناع محدد - للخروج من ذلك الوضع غير المريح - وهو الأمر الذي يؤثر في قدرتنا على رؤية التفسيرات الجديدة، وبالتالي الفرص الجديدة للتصرف بشكل مغاير وأفضل.

النظرية (Theory) والأساليب (Methods) والأدوات (Tools):

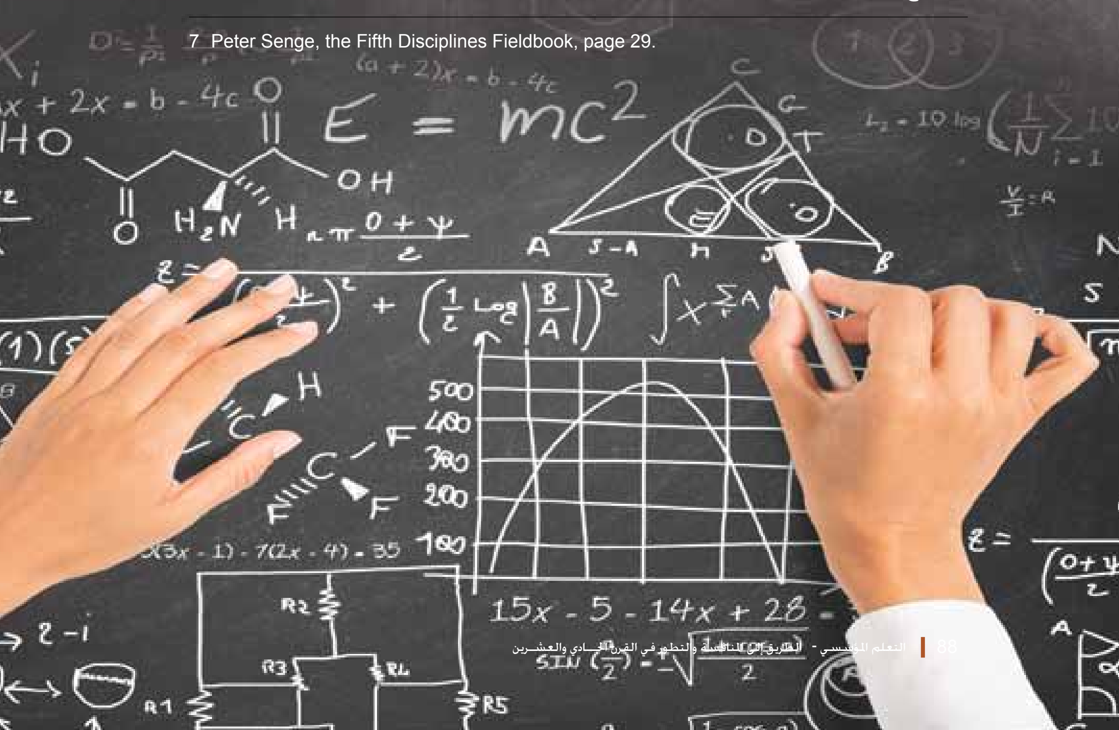
تعرف النظرية (Theory) بأنها: «مجموعة من الافتراضات الأساسية حول الكيفية التي يسير ويعمل بها العالم بمختلف مكوناته، والتي خضعت للاختبار وتم الوثوق بها».[7]

وتعرف الأساليب (Methods) بأنها: «مجموعة منظمة من الإجراءات والطرق للتعامل مع موضوع أو مشكلة معينة».

وتعرف الأدوات (Tools) بأنها: «ما يمكن استخدامه في القيام بعمل معين».

وترى النظرية النور عندما تكون هناك فرصة لتطبيقها في أي من مجالات الحياة، وذلك من خلال ما يعرف بالأساليب والأدوات، كما إنه يتم تطوير النظرية من خلال إخضاعها للاختبار والتعرف على نتائجها، وهنا يمكن قياسها وتقييمها، وبالتالي تحسينها وتطويرها بصورة مستمرة، حتى تصف الواقع بشكل أكثر دقة.

7 Peter Senge, the Fifth Disciplines Fieldbook, page 29.



ومن الأساليب والأدوات التي تساعد على تحقيق التعلم المؤسسي، أسلوب الحوار التأملي (Reflective Conversation) الذي يمكن استخدامه من خلال عدة طرق من أشهرها ما يطلق عليه أسلوب عمود اليد اليسرى (The Left-Hand Column)، وما يعرف بالتطلع (Aspirations) الذي يستخدم ممارسات التأمل (Reflective Practices) لتصور المستقبل عند وضع وبناء تصور للرؤية الذاتية أو الرؤية المشتركة لفريق العمل أو للمؤسسة.

ونخلص من ذلك، إلى أن من المهم التركيز على العلاقة التفاعلية بين النظرية والأساليب والأدوات وتطبيقاتها في المجال الإنساني، والاستفادة منها في بناء المعارف الجديدة التي يمكن من خلالها أن نساهم بصورة كبيرة في تطوير أنفسنا وفرق عملنا ومؤسساتنا ومجتمعاتنا والعالم ككل.

وتهتم أنشطة التعلم المؤسسي بالاستفادة من تطبيق تلك العلاقة التفاعلية بين النظرية والأساليب والأدوات، على الأبعاد الخمسة للتعلم المؤسسي والمتمثلة في التفكير النُظمي، والتفوق والبراعة الشخصية، والرؤية المشتركة، والنماذج الذهنية، والتعلم الجماعي.





الإبداعات في البنية الأساسية (Innovations in Infrastructure):

تتمثل البنية الأساسية في الوسائل المتاحة لدعم العاملين بالموارد اللازمة للقيام بأعمالهم، ومثال ذلك أنّ المهندس المعماري والمقاول يضعان عند بناء المنزل، آلية عمل تساعدهما على توفير مواد البناء اللازمة وإحضارها إلى موقع البناء، وكذلك يفعل المتخصصون في مجال التعلم المؤسسي لإنشاء المؤسسة المتعلمة من خلال إيجاد الآلية والبنية الأساسية لتوفير الموارد اللازمة للتعلم المؤسسي مثل: دعم الإدارة، والموارد المالية، والوقت، والجهد، والمعلومات.... إلخ.

ومن الطبيعي أن تختلف الإبداعات في البنية الأساسية للمؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بحسب الغرض والأهداف المراد الوصول إليها وتحقيقها، حيث نجد أن هناك عدة أشكال من هذه الإبداعات، مثل إعادة الهيكلة المؤسسية، وتبني عمليات وإجراءات عمل جديدة، ونظم جديدة للحوافز والمكافآت، وشبكات المعلومات، وغيرها.

فعلى سبيل المثال، قامت إدارة مؤسسة يابانية باستحداث وظيفة مدير الطرق والأساليب الإحصائية، وتتمثل مهمته في تقديم تقارير للإدارة العليا ولمدراء الإدارات المعنية، حيث تم تخويله من الإدارة العليا للمشاركة في جميع الأنشطة التي يرى أنها ذات أهمية لعمله.

وبالطبع لم يكن الهدف من تعيين هذا المدير السيطرة على أنشطة العمل، بل التأكد من أن جميع العاملين في جميع أقسام المؤسسة قد تعلموا وتفهموا الأساليب الإحصائية للسيطرة على العمل وأنهم يطبقونها لتحسينه بصورة مستمرة.

كما قامت شركة (شل) بدمج التعلم من خلال ممارسة التخطيط واعتباره ممارسة مستمرة ومتواصلة بالنسبة لجميع المدراء، وهو ما ترتب عليه تحقيق نتائج كبيرة خلال 25 عاماً، حيث كانت (شل) تعد واحدة من أضعف شركات البترول، لكنها تطورت نتيجة لاعتبار التخطيط وسيلة للتعلم المؤسسي لديها حتى أصبحت أقوى أو على أقل تقدير إحدى أقوى الشركات البترولية على المستوى العالمي، وذلك نتيجة لتبني وتطبيق العديد من الأساليب والأدوات، مثل تحليل السيناريوهات، ونمذجة الأنظمة، وهذا ما أدى إلى التغيير في الوظائف فلم يعد التخطيط جزءاً من وظيفة العاملين فيه فقط، بل أصبح يمارس بشكل دوري من قبل فريق من المدراء، مما أدى إلى تغيّر الكثير من نماذجهم الذهنية المؤسسية المشتركة، وأثّر إيجابًا على كيفية تحديدهم للسوق والمنافسين.



المبحث الثاني
الإطار العام للتعلم المؤسسي

الأفكار الموجهة وكيفية عمل «المثلث»:

تدعم الأفكار الموجهة سعي المؤسسة إلى التغيير وتعزيز نهج التعلم المؤسسي بصورة جديدة، وتساهم في توفير الرغبة والدافعية لذلك، فمن الممكن أن يؤدي تركيز المدراء على النظرة الكليّة للمؤسسة إلى البعد عن الكليّات أو نسيانها نتيجة عدم التطرق لجزئياتها والاستغراق في تفصيلاتها.

وتساعدنا النظرة الكلّية على رؤية الفرد من منظور جديد يعتمد على كيفية تأثير الكل فيه، وكيف أنه يتغير نتيجة تعرضه لتأثيرات نتجت عن إدراكه للرؤية الكليّة، وبالتالي لا يمكن أن نرى حقيقة الفرد دون معرفة كيفية تأثره وتكوينه بصورة جديدة نتيجة هذا التأثر الناتج عن رؤيته الكليّة للأمور.

وتدعم اللغة بناء الرؤية الكلية والفردية، لأن معاني التعبيرات التي نتلفظ بها تتفاعل مع خبرات الأفراد وخبرات فرق العمل، ليتم دمج معاني الكلمات والمصطلحات بشكل معين نتيجة فهمها في ظل سياق معين.



الأفكار الموجهة والنظرية والأساليب والأدوات:

تدعم الأفكار الموجهة تلك النظرية التي تسمح بتبني افتراضات معينة من خلال اللجوء إلى أساليب وأدوات محددة. فعلى سبيل المثال، يتم التغيير في الأداء المؤسسي عن طريق إعادة الهيكلة للوصول إلى تحقيق التوافق مع الرؤية المؤسسية الجديدة وتعزيز تلبية الهيكل التنظيمي لمتطلبات تطبيق هذه الرؤية الاستراتيجية، فيكون تحديد رسالة ومهمة وحدات الهيكل التنظيمية بمثابة توجيه عام نحو الأفكار والأهداف المطلوبة.

الأفكار الموجهة والإبداعات في البنية الأساسية:

تدعم عملية التغيير في المؤسسة مواكبة رؤيتها المؤسسية من خلال إعادة الهيكلة التي ترتبط بها إعادة الهندسة (Reengineering)، التي تتم من خلال إعادة تصميم مكان العمل، مثل تجميع كافة التخصصات الهندسية المسؤولة عن تطوير أحد المنتجات في مكان واحد وهو ما يستدعي نقل أماكن العمل لبعض التخصصات)، لنكون بهذا الإجراء قد نجحنا في تجميع الأفراد العاملين في تخصصات مختلفة للعمل كفريق في مكان واحد.

ولكن هل يعني هذا النجاح ضرورة نجاح أعضاء الفريق في العمل الجماعي الذي يتطلب الانفتاح الذهني (Mental Openness) ؟

بالطبع ليس بالضرورة أن تكون الإجابة في كل الأحوال إيجابية، وبالتالي فإن الأمر هنا يتطلب تدريب الأفراد على كيفية الانفتاح الفكري وكيفية إدارة الحوار (Conversation) حتى يمكنهم تكوين قدرة جماعية أكثر فعالية وكفاءة من قدراتهم الفردية.

العلاقة بين الدائرة والمثلث:

تظهر قوة فكرة التعلم المؤسسي عندما ندمج الشكلين رقم (5) ورقم (6) لينتج لنا الشكل رقم (7) الذي نرى من خلاله منظومة جديدة تُظهِر العلاقة المستمرة بين الدائرة والمثلث، حيث تعبر الدائرة وهي «دائرة التعلم المؤسسي» – العناصر غير المحسوسة (Intangible) - عن كيفية حدوث التعلم في المؤسسة بشكل مستمر، وهي ترتبط بالمثلث الذي يمثل المخطط المعماري للمنظومة الهندسية للمؤسسة المتعلمة.

وعندما يتم تعلم المهارات (Skills)، والقدرات (Capabilities)، ومستوى الوعي (Awareness)، والإدراك (Sensibilities)، والاتجاهات (Attitudes)، والمعتقدات (Beliefs)، في ظل دراية كاملة وتطبيق مستمر للأفكار الموجهة (Guiding Ideas)، والنظرية (Theory)، والطرق أو الأساليب (Methods)، والأدوات (Tools)، والإبداعات في البنية الأساسية (Innovations in Infrastructure)[8] وباندماج كل من دائرة التعلم المؤسسي من ناحية، ومثلث المخطط المعماري لمنظومة المؤسسة المتعلمة من ناحية أخرى، فإن كل ذلك ينتج لنا شيئاً ملموساً (Tangible) يمكن أن يستخدم بصورة واقعية في عملية بناء المؤسسة المتعلمة.

وهنا يتضح أن قيامنا بتكوين منظومة التفكير لرؤية العالم بشكل نظمي، أي عندما نفتح أذهاننا للنظر إلى المؤسسة ككل والنظر في الوقت ذاته إلى أجزائها، فإننا نراها في ظل هذا الكل، ونكون هنا قد جهزنا أنفسنا للتعلم مدى الحياة.

وعلى سبيل المثال، فإن قدرتنا على التفريق بين افتراضاتنا والبيانات التي تم في ضوئها بناء تلك الافتراضات نصبح مدركين بصورة مستمرة لتفكيرنا، وعندما

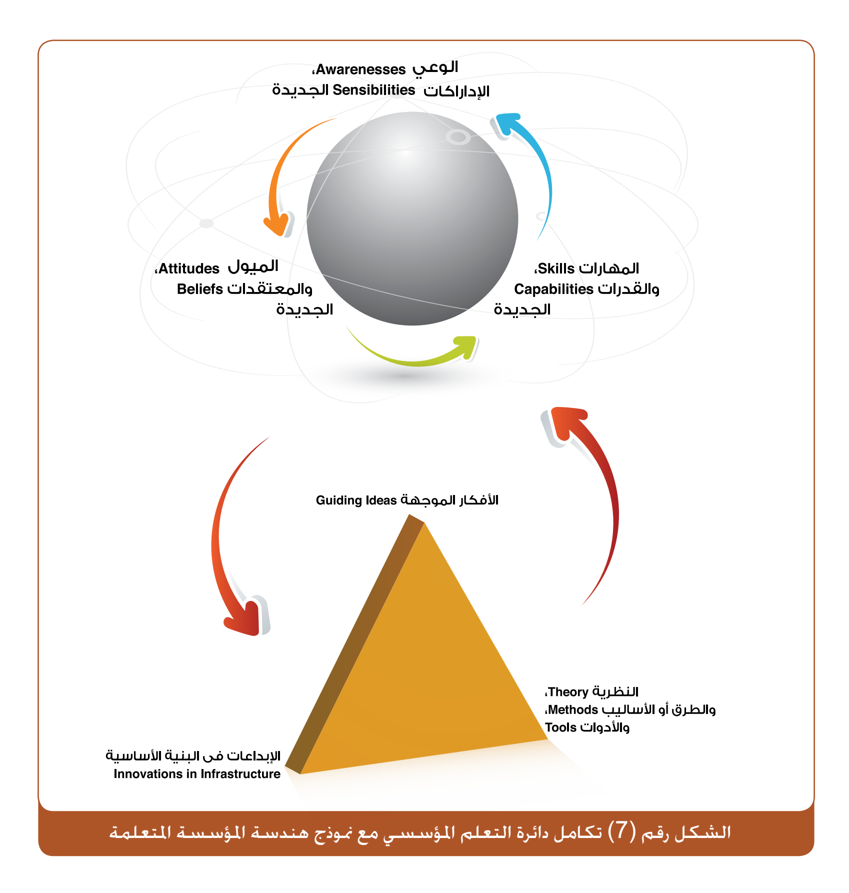
8 الشكل رقم 6 هو تصور لتكامل دائرة التعلم، ونموذج هندسة التعلم المؤسسي.

نبدأ بفهم أكبر لرؤيتنا تصبح لدينا القدرة على التفريق بين رد الفعل والمبادرة من أجل الوصول إلى تلك الرؤية. كما يجب أن نضع في اعتبارنا أن ما نتعلمه بصورة جماعية من خلال تغير إدراكنا وتغيير افتراضاتنا يرسخ في الأذهان في غالب الأمر وبالتالي يصعب محوه.

وعندما يدرك الأفراد رؤاهم الذاتية ومدى ارتباطها بالرؤية المشتركة لفريق العمل والمؤسسة فإنهم يعملون على تحقيق حلمهم حتى لو لم تكن هناك مكافآت على ذلك، لأنهم يعملون انطلاقاً من إحساسهم بأنهم «يقومون بالشيء الصحيح» الذي يجب القيام به. وعندما يصلون إلى تلك الحالة بصورة جماعية يصبح من الصعب عليهم التوقف عن العمل حتى لو كان رئيسهم المباشر غير مكترث بذلك العمل، فما بالك إذا ما كان مشجعاً ومحفزاً وداعماً لعمل الفريق.

وبالطبع لن يصل الأفراد أو الفريق إلى هذا المستوى من الأداء المتميز إلا بعد فترة من الزمن، لأن الأداء يعتبر رحلة مستمرة وليس محطة يتم الوصول إليها، ولذلك فبقدر الجهد والاستمرار في التعلم والتطبيق والتحسين، يصل الأداء إلى مرحلة النضج، وتتكون البوصلة الداخلية للتعرف إلى ماوصلنا إليه من التعلم، ومدي استمراريتنا في تطبيق التعلم المؤسسي، ومتى نكون بعيدين عن ذلك..؟





الشكل رقم (7) تكامل دائرة التعلم المؤسسي مع نموذج هندسة المؤسسة المتعلمة

ما معنى كلمة نظام (System) ؟

تعني كلمة نظام أنه يمكن تصور الكل الذي تتكامل وتتماسك عناصره التي يؤثر بعضها في بعض بصورة مستمرة مع مرور الوقت، وتعمل لتحقيق هدف مشترك.[9]

ونستنتج من خلال هذا المنظور لمفهوم النظام، أننا نتأثر به من حيث جودة الانطباع الذي نكوّنه خلال القيام بالملاحظة، وهو ما يجعل النظام يظهر كشكل واحد متكامل ومتماسك.

9 Peter Senge, the Fifth Discipline Fieldbook, page 90.


- Social Network
- Apps
- SMS
- Forum
- Chat
- Blog
- Sharing
LAN
IT

فوائد تبنّي مفهوم التفكير النُظُمي:[10]

تتعدد الفوائد التي يمكن تحقيقها من تبني منهجية التفكير من منظور النظام وهو ما نطلق عليه هنا «التفكير النُظُمي (Systems Thinking) ومن أهم تلك الفوائد:

- نظراً لتكوّن النظام من العديد من العناصر المترابطة والمتشابكة، فإن من الصعب تحديد طريقة واحدة للتعامل معه والتأثير فيه، وبالتالي لا يمكن تصور وجود حل واحد صحيح لأية مشكلة تتعلق بعمله، في الوقت الذي يمكن خلاله التعرف على العناصر الأكثر تأثيراً من غيرها في كيفية عمله.
- لا يمكن تصور تقسيم النظام إلى جزئين فيعمل كلٌّ منهما بصورة صحيحة حيث أنه من غير الممكن تقسيم الفيل إلى نصفين للحصول على فيلين بدلاً من فيل واحد، وهو الأمر الذي يعني أنه لا يمكن ممارسة التفكير النُظُمي بصورة منفردة والحصول على أفضل النتائج، لأن ممارستنا التفكير النُظُمي بمشاركة ممثلين عن جميع التخصصات الأخرى وتعرفنا على وجهات نظرهم، يسهم في تحسين رؤيتنا للنظام بصورة أفضل.



10 Peter Senge, ibid, pp 91-94.

- لا تظهر بوضوح العلاقة بين المسببات والنتائج في ظل عمل النظام بوضوح لأنها لا تحدث في توقيت واحد أو توقيتات متقاربة، كما أنها لا تحدث في مكان واحد، بل في مكانين مختلفين.

- في معظم الأحيان تأخذ الإصلاحات الكبيرة وقتاً طويلاً لتظهر آثارها على العمل، وهو ما يجعلها قد لا تبدو مفيدة على المدى القصير.

- ليست الحلول السهلة والسريعة أفضل الحلول في ظل منظور العمل النُظُمي، فعلى سبيل المثال، يمكن إصلاح الأشياء الظاهرة (Tangible) لأنه يمكن التعرف عليها وهو ما يجعل الحلول الإدارية تتطرق إلى إجراءات العمل وعملياته وأنظمة الرواتب والحوافز والمكافآت والتغيير في الهيكل التنظيمي، أما التطرق إلى الأشياء غير المرئية وغير المادية (Intangible) مثل الاتجاهات الغائرة والمعتقدات والنماذج الذهنية الراسخة في وجدان العاملين فإنه يكون أكثر صعوبة، وبالتالي قد لا تتم محاولة تناولها بالإصلاح.

- التفكير والمنظور النُظُمي يظهر المشكلات بصورة أكبر، وبالتالي عند تطبيقه تظهر المشكلات التي لم يتم اكتشافها نتيجة الطريقة القديمة للتفكير- ولكن مع الصبر والتأني وتطبيق الحلول طويلة المدى يتحسن العمل بصورة أكبر وأفضل.

تعلم التفكير النُظُمي وأثره على تطوير التعلم الفردي والجماعي ودور النماذج الذهنية:

في إطار التعلم المؤسسي والتفكير النُظُمي، يدور تساؤل مفاده: من هو المفكر النُظُمي؟ وكيف يتعلم في ظل منظومة التعلم المؤسسي؟ وكذلك كيف يتعلم أعضاء فريق العمل كمجموعة من المفكرين النُظُميين، وكيف يمكن أن يتعلموا في ظل منظومة التعلم المؤسسي؟

يشكل أسلوب (5-Whys) واحداً من أهم الطرق و الأساليب التي تستخدم في مجال التعلم المؤسسي، ويتم من خلاله طرح عدة أسئلة بشكل تدريجي، كأن نتساءل: لماذا حدثت المشكلة؟ وهو ما يمكّننا من التعرف على السبب المباشر

لمشكلة ما. ثم نكرر السؤال بشكل أعمق: لماذا وقعت المشكلة؟ وهنا ننتقل إلى فهم وتحليل أسباب المشكلة وبالتالي معالجتها بشكل أفضل نتيجة التعامل مع الجذور المسببة لها وليس أسبابها السطحية.

وعندما يثار التساؤل حول تعريف من هو «المفكر النُظُمي» من منظور التعلم المؤسسي، فإن الإجابة هي ذلك الشخص القادر على رؤية أربعة مستويات من العمل في وقت واحد واكتشاف الرابط أو الروابط فيما بينها، والتي تكون بعدة مستويات:

- الأحداث.
- نماذج السلوك.
- النظم.
- النماذج الذهنية.

ويتمثل المستوى الأول في الأحداث التي قد يُعبَّر عنها في الحالة موضع الدراسة بانخفاض قيمة المبيعات الشهرية لإحدى الشركات، ثم يأتي دور المستوى الثاني الذي يتمثل في تتبع قيم المبيعات الشهرية لفترات زمنية متتالية، كأن نتتبع قيمة المبيعات خلال ستة أشهر متتالية، والتي نجد أنها في حالتنا هذه تمثل اتجاهاً سلبياً، أي أن قيمة المبيعات الشهرية تتوالى في الانخفاض بصورة مستمرة، ليأتي دور المستوى الثالث، الذي يتمثل في النُظُم التي يتضح من البحث فيها أن هناك تدن في مستوى خدمة المتعاملين يتسبب في عدم إقبال البعض على طلب كميات جديدة من منتج الشركة، ثم يأتي دور المستوى الرابع الذي يتمثل في النماذج الذهنية للعاملين في قطاع المبيعات والتسويق الذين يصرّون على جذب متعاملين جدد، وهو ما يزيد من الضغوط الواقعة على موظفي خدمة المتعاملين ويسبب تراجعاً كبيراً في مستوى رضاهم ينتج عنه تراجعاً أكبر في المبيعات.

من أين نبدأ مع الأبعاد الخمسة للمؤسسة المتعلمة:

يصعب بالطبع أو قد يستحيل البدء بالأبعاد الخمسة مرة واحدة، ولكن يجب أن نضع في اعتبارنا أن الأبعاد الخمسة تمثل الأصابع بالنسبة لليد، فإذا ما أردنا فتح أحد الأبواب لدخول قاعة المحاضرات مثلاً، فإن من الصعب تصور إدارة أي مِقبض بإصبع واحد أو بإصبعين، ولذلك فإننا نحتاج إلى الأصابع الخمسة لإدارة ذلك المقبض بفعالية.



يمكننا استخدام هذا المثال لتوضيح أهمية استخدام الأبعاد الخمسة للتعلم المؤسسي حتى نستطيع إحراز تقدم ملاحظ في مجال التعلم المؤسسي، ونقترح البدء ببعد «مجال التفكير النُظُمي» لأنه يحمل في طياته التعرض بصورة سلسة إلى النماذج الذهنية التي يمكنها إتاحة المجال للأبعاد الثلاثة المتبقية، لنتمكن من الانتقال بعد ذلك إلى مجال السيطرة الذاتية وتعلم الفريق والرؤية المشتركة.

النماذج الذهنية وأثرها على التعلم الفردي والجماعي:

في عالم الإدراك، نقصد بمفهوم النماذج الذهنية (Mental Models) – كما أوضحناها سابقاً – الخريطة الذهنية أو الضمنية التي ترتسم في المخيلة عن العالم، سواء أكان ذلك في الذاكرة طويلة الأمد أم عبر الانطباع قصير المدى الذي يتم بناؤه مع مرور الوقت نتيجة عمليات الاقتناع الذاتي التي يمارسها المرء يومياً. وطبقاً لبعض نظريات الإدراك، فإن تأثير التغيير اليومي للنماذج الذهنية الذي يتكامل بمرور الوقت يظهر بصورة تدريجية في تغيير المعتقدات التي ترسخت منذ فترة طويلة.[11]

فالنماذج الذهنية تحدد ما نراه، وهذا الأمر يوضح أنّ من الممكن أن يرى شخصان حدثاً واحدًا، ويقومان بتفسيره بطريقتين مختلفتين، كل حسب نماذجه الذهنية التي يرى العالم بها.

ونظراً لأن النماذج الذهنية غالباً ما تكون ضمنية وغير صريحة، وتتكون في اللاوعي، فإنه لا يتم في الغالب فحصها واختبارها، لأنها تكون غير ملاحظة بالنسبة لنا إلا عندما نقوم بالبحث عنها، وتتمثل المهمة هنا في إخراجها إلى السطح للتعرف عليها وفحصها مع الحد من الدفاع عنها، لأنها تمثل اللوح الزجاجي الشفاف الذي ننظر من خلاله للخارج ويتأثر بالعوامل المختلفة فتتغير هيئته، وهو ما يجعل من الصعب الرؤية من خلاله بوضوح - بدون إدراك منا لذلك - وبالتالي تصبح رؤيتنا للواقع غير دقيقة، وهنا نكون بصدد العمل على إدراك ما أصابه من خلل حتى نفكر في خيار استبداله بلوح جديد يسمح لنا بأن نرى حقيقة العالم بطريقة أفضل، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب بشأنه بالصورة المثلى.[12]

11 Peter Senge, ibid, page 237.

12 ستيفن ر. كوفي، ص 258-263.

وفي عالم التفكير النُظُمي، يتعرض الفرد إلى مجموعة مختلفة من الاعتبارات ووجهات النظر المتعددة التي لم يكن يراها من قبل، وهنا تقوم النماذج الذهنية بدور جوهري في تحديد القدرة على رؤيتها بصورة واضحة. فإذا قام الشخص بتحييد تأثير تلك النماذج على رؤيته، فإنه يسمح لنفسه بأن يرى الصورة الكلية للأمور بشكل مختلف يتيح له فرصة إمكانية التصرف بشكل مغاير.

ويمكن بناء وتبني وتطوير نماذج ذهنية جديدة في حالة الربط بين التخيل والسلوك، فنتخيل أنه يمكننا جذب نوعية جديدة من المتعاملين الذين توجد لديهم نماذج ذهنية مختلفة عن المتعاملين الحاليين، ثم تقديم خدمات تلائم نماذجهم الذهنية، وفحص النتائج المترتبة على تقديم تلك الخدمات، ثم نتعرف على مدى نجاحنا في عملنا واقترابنا من الحقيقة الجديدة المراد الوصول إليها.



المهارات المتعلقة بالتعلم المؤسسي وبالنماذج الذهنية والتفكير النظمي:

هناك مهارتان رئيسيتان تؤثران في عملية التعلم الفردي والتعلم الجماعي وهما التأمل (Reflection) والفحص (Inquiry).

مهارة التأمل:

تساعد مهارة التأمل على حدوث بطء في عمليات التفكير ليصبح الفرد أكثر وعياً وإدراكاً لكيفية بناء نماذجنا الذهنية.

مهارة الفحص:

تساهم مهارة الفحص في تمكيننا من الحوار والمشاركة والإدلاء بوجهات نظرنا بانفتاح، وإتاحة الفرصة للآخرين للتعرف على وجهات نظرنا وطريقة تفكيرنا. وتساعدنا في الوقت نفسه على تطوير معارفنا من خلال الإلمام بصورة أفضل بافتراضات الآخرين، وحيثيات تكوينها وكيفية تأثيرها في وجهات نظرهم.



استخدام سلم الاستنتاج (The Ladder of Inference) في التعلم المؤسسي:

نعيش في عالم يتم فيه بناء المعتقدات كأحد أهم النماذج الذهنية بصورة ذاتية، والتي تبقى بصورة كبيرة – في معظم الأوقات – بدون اختبارها بشكل حقيقي، فنحن نتبنى تلك المعتقدات لأنها مبنية على تصوراتنا التي تم استنتاجها من خلال ملاحظتنا، بالإضافة إلى خبراتنا. ولذلك فإن قدراتنا على تحقيق النتائج التي نرغب بها تتأثر بصورة كبيرة بشعورنا المتعلق بما يلي:

- معتقداتنا تمثل الحقيقة.
- الحقيقة واضحة.
- معتقداتنا تم بناؤها على بيانات حقيقية.
- البيانات التي اخترناها هي البيانات الحقيقية.

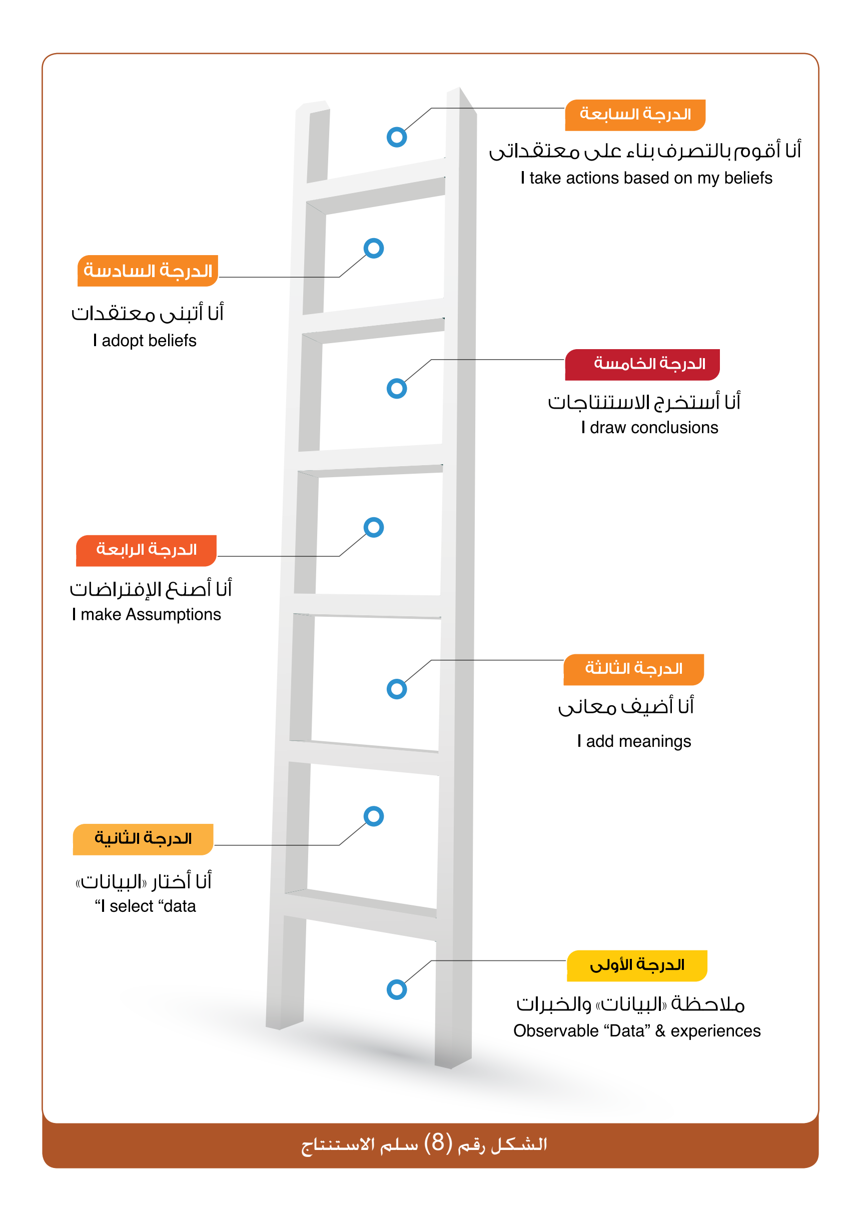
تبدو هذه الخطوات منطقية، كما أنها تحدث في الواقع بصورة سريعة جداً، وفي غالب الأمر دون أن نشعر بها، كما أن كل إنسان يمر بها.

يشير الشكل رقم (8)[13] إلى أن كل درجات «سلم الاستنتاج» السبع تحدث في الذهن، وبالتالي لا يمكن ملاحظتها من قبل الآخرين باستثناء الدرجتين الأولى والأخيرة، حيث نلاحظ في الدرجة الأولى البيانات والمعلومات، أما الدرجة الأخيرة فتتمثل فيها القرارات التي نتخذها في الواقع.

وإذا لاحظنا أنفسنا وغيرنا أثناء صعود سلم الاستنتاج، فإننا قد نخرج بمجموعة كبيرة من الأسئلة، فقد يكون صعود السلم في بعض الأحيان هادئاً متأنياً، وفي أوقات أخرى بصورة أسرع أحياناً قد نصعده هرولة، وعندما نفكر في ذلك، تتولد لدينا أسئلة أخرى، مثل: لماذا ومتى وكيف يمكن أن يحدث ذلك؟ وهي أسئلة تمثل الإجابات عنها تطوير قدراتنا على فهم أنفسنا وفهم الآخرين

13 Peter Senge, The Fifth Discipline Fieldbook, page 243.

ونحن بصدد القيام بأهم الأشياء التي تعتبر من الأمور الحاسمة للنجاح -في الحياة المهنية والحياة بصفة عامة- وهي عملية اتخاذ القرار.



الشكل رقم (8) سلم الاستنتاج

درجات السلم السبع وعملية اتخاذ القرار:

يشير الشكل رقم (8) إلى أن سلم الاستنتاج يحتوي على سبع درجات تتمثل فيما يلي:

- **الدرجة الأولى:** ملاحظة البيانات والخبرات (Observable data & experiences)
- **الدرجة الثانية:** أنا أختار البيانات (I select data)
- **الدرجة الثالثة:** أنا أضيف المعاني (I add meanings)
- **الدرجة الرابعة:** أنا أصنع الافتراضات (I make assumptions)
- **الدرجة الخامسة:** أنا أستخرج الاستنتاجات (I draw conclusions)
- **الدرجة السادسة:** أنا أتبنى معتقدات (I adopt beliefs)
- **الدرجة السابعة:** أنا أقوم بالتصرف بناءً على معتقداتي (I take actions based on my beliefs)

حالة تطبيقية:

الدرجة الأولى: محمد يشارك في أكثر من مشروع من المشروعات التي تنفذها جهة عمله، لكنه لم يسلم التقرير الخاص بالمشروع الذي يعمل فيه مع (أحمد) في الوقت المحدد له وحصل على إجازة مرضية.

الدرجة الثانية: يقول أحمد في حواره مع نفسه: إن محمداً حصل على الإجازة المرضية بالرغم من عدم تسليمه التقرير في موعده.

الدرجة الثالثة: يقول فيها أحمد: إن محمداً تصنّع المرض وحصل على الإجازة المرضية لأنه لم يكن مهتماً بالموضوع منذ البداية.

الدرجة الرابعة: يقول فيها أحمد: إن محمداً لا يرغب في تحمل المسؤولية.

الدرجة الخامسة: يقول فيها أحمد: إن محمداً ليست لديه المقدرة على إنجاز الأعمال.

الدرجة السادسة: يقول فيها أحمد: إن محمداً شخص لا يعتمد عليه.

الدرجة السابعة: يقرر فيها أحمد أنه لن يسعى لإشراك محمد معه في أي مشروع عمل مستقبلي.

ويشير الشكل رقم (9) إلى أن سلم الاستنتاج يساهم بصورة كبيرة في عملية التعلم، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من حيث الأثر الذي تحدثه المعتقدات التي يتم تبنيها في عملية التعلم الجديدة. فعلى سبيل المثال، عندما يتم عرض بيانات جديدة على الفرد أو فريق العمل تتأثر عملية اختيار البيانات التي تبنى عليها عملية اتخاذ القرار من قبل الفرد أو أعضاء الفريق بالمعتقدات التي تم تكوينها من قبل. وهنا يجب التأكد من أن عملية اختيار البيانات كانت سليمة وأن تلك البيانات تعبر عن الواقع الحقيقي للأمور، وهذا ما يفتح الباب لاستحضار النماذج الذهنية التي تتمثل هنا في المعتقدات، والتأكد من أن بناءها تم بصورة سليمة، والتأكد من مدى مساهمتها بصورة صحيحة في اختيار البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار، وبالتالي الوصول إلى قرارات سليمة.

وعلى سبيل المثال، يُطلب من أحمد أن يقيّم أداء محمد في ضوء مشاركة الأخير في مشروعات العمل التي قام بقيادتها أحمد. فيخلص أحمد في تقرير تقييمه إلى أن محمد شخص «لا يمكن الاعتماد عليه في إنجاز الأعمال في المواعيد التي تتطلبها إدارة المشروعات».



الشكل رقم (9) سلم الاستنتاج والتعلم الفردي وتعلم الفريق

ومن الأدوات الفعالة لممارسة مهارتيّ التأمل والفحص أداة عمود اليد اليسرى (The Left Hand Column).

أداة عمود اليد اليسرى (The Left–Hand Column):

الخطوة الأولى: اختيار المشكلة:

اختر مشكلة واجهتك خلال الشهر أو الشهرين الماضيين، على أن تكون مشكلة صعبة إلى درجة أن الكثيرين يفضلون تجاهلها.

أمثلة: لا يمكنك الوصول إلى حل مع أحد أقربائك أو زملائك في العمل.

- تشعر بأنك مظلوم في شيء ما.
- تشعر بأن رأيك لا يهم الآخرين أو أنهم يتجاهلونك.
- فريق العمل لديك غير مهتم أو لا يرى النقاط المهمة بالنسبة لك.

بعد ذلك اكتب فقرة تصف بها الموقف. وما الذي تحاول الوصول إليه أو تحقيقه؟ وما الذي يعيق وصولك إليه؟ وما الذي يحدث؟

الخطوة الثانية: عمود اليد اليمنى (ما الذي قيل؟):

الآن تذكر حواراً حدث بينك وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص وتسبب في انفعالك أو غضبك الشديد.

أحضر العديد من الأوراق وارسم خطاً مستقيماً في منتصف الصفحة، واكتب على يسار الخط ما الذي كنت تفكر فيه، وعلى يمينه ما الذي قيل.

اكتب على يمين الخط الحوار الذي حدث بينك وبين الشخص الآخر، واترك الجهة اليسرى من الصفحة فارغة.

الخطوة الثالثة: عمود اليد اليسرى (ما الذي كنت تفكر فيه؟):

اكتب الآن ما الذي كنت تفكر فيه، أو ما الذي كان يدور في ذهنك في هذا الوقت ولكنك لم تقله.

حالة تطبيقية:

سعيد هو الرئيس المباشر لي في العمل

جدول «حواري» رقم (1) يمثل حالة تطبيقية عن أداة عمود اليد اليمنى واليسرى

ما الذي قيل	ما الذي كنت تفكر فيه
سعيد: محمد أود الحضور إلى مكتبك، فنحن متأخرون وأظن أن كلانا سيستفيد من هذا الاجتماع.	نحن متأخرون لمدة شهرين ولم أكن أتخيل أنه يعلم، وكم كنت أتمنى أن نجد حلاً قبل أن يعرف.
أنا: لقد بدأت أشعر بعدم الراحة حيال مواعيد التسليم. كما تعلم نحن نواجه بعض الصعوبات ونعمل على مدار الساعة، ولكن بالطبع سأحاول إيجاد وقت لكي نجتمع.	أريد إخباره عن استعدادي لتحمل كل العواقب حيال هذا الموضوع، ولكنني لن أتطوع لعمل إضافي.
سعيد: حسناً، ولكن أعتقد أن بإمكاننا التنسيق بشكل أفضل بيننا، ومن المؤكد أن هناك شيئاً أستطيع المساعدة فيه.	إنه لا يعرض مساعدته أبداً في مرحلة التخطيط عندما كنت أحتاجه فعلاً، ولكن فات الأوان للتحدث عن ذلك.
أنا: حسناً، سأكون سعيداً بالتحدث عن أية تغييرات تود القيام بها أو تفكر فيها.	سبب تأخرنا هو أنه دائماً ما يضع التغييرات، وبالتأكيد لديه المزيد منها.
سعيد: ليس لدي أي شيء في ذهني.	
أنا: أود تجهيز نموذج وعرضه على قبل أن نجتمع. هل أنت مشغول في السابع والعشرين من هذا الشهر؟	من المؤسف أنني لا أستطيع إخباره أنه السبب في التأخير، إذا استطعت أن أشغله عني لأسبوعين آخرين سأكون خلالها جاهزاً.

الخطوة الرابعة– التغذية الراجعة.. باستخدام العمود الأيسر كمورد:

قم بقراءة الحوار الذي جرى بينك وبين الشخص الآخر وبعدها اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ما الذي أوصلك إلى التفكير والعمل بهذا الشكل؟
- ماذا كانت نواياك؟ ما الذي كنت تحاول إنجازه؟
- هل وصلت إلى هذه النتيجة؟
- كيف يمكن أن تكون تعليقاتك قد ساهمت في زيادة صعوبة الأمر؟
- لماذا لم تقل ما كتبت في الجهة اليسرى؟
- ما هي افتراضاتك عن الشخص أو الأشخاص الآخرين؟
- ما هي النتائج المترتبة على العمل بهذا الشكل؟ ما هي المكافآت؟
- ما الذي منعك من التصرف بشكل مختلف؟
- كيف يمكنك استخدام عمود اليد اليسرى كوسيلة للتعامل بشكل أفضل في حواراتك؟

من المهم جداً في بعض الأحيان أن تذكر عمود اليد اليسرى لكي توضح فكرتك المتعلقة بشيء ما. مثل: عندما أخبرني أحمد أنه يعلم بتأخرنا كان من الممكن أن أقول وبشكل مقبول: «انتظر أحمد أن أشعر أننا قد وصلنا إلى نقطة صعبة في حوارنا هذا وأود أن ألقي الضوء على نقطة مهمة.... فأنت تقول إنك تريد أن تنجز هذا المشروع بسرعة. ولكن في المقابل أنا أفكر في أنه إذا تحركنا بسرعة قد نخسر مشاركة كل من عبدالله وحازم - اللذيْن يمتلكان خبرة كبيرة في مجال العمل الذي نقوم به- لأنهما في مهمة خارج الدولة. وأنا قلق بشأن إخبارك أننا بحاجة للتمهل في العمل. لأنك غضبت عندما عرضت عليك هذا الأمر من قبل.

عندما تكون في اجتماع كبير وأنت غاضب أو مستاء بشأن أمر ما يكون عمود اليد اليسرى في غاية الأهمية لأنه يمكنك من إيقاف الحوار والقول: أعلم أن لدينا عملاً

من المهم القيام به، ولكن مرة أخرى لا أظن أننا نركز على المشكلة الحقيقية، وهل من الممكن أن نتأكد من افتراضاتنا قبل متابعة العمل؟ دعوني أخبركم بما كتبت في عمود اليد اليسرى لدي.

في بعض الأحيان يمكن إعادة كتابة الحوار والكيفية التي يمكن أن يُجرى بها على نحو مختلف في حال إضافة بعض النقاط من عمود اليد اليسرى، وكيف يمكن أن يساعد عمود اليد اليمنى على ذلك.

كما يمكنك أيضاً أن تقدم هذه الاقتراحات إلى الشخص الذي تجري معه الحوار، وفي بعض الأحيان قد يتذكر كل منكما الحوار بشكل مختلف كلياً مع أنكما وصلتما إلى حل للمشكلة.

ولا يجب عندما تقوم بذلك أن تحاول استغلال الفرصة لتصفية ما بداخلك أو أن تجعل عمود اليد اليسرى يبدو أفضل أو بشكل مقبول أكثر وأجمل من الحقيقة التي هو عليها، ففي بعض الأحيان يجب عليك إخفاء بعض النقاط التي يمكن ذكرها في عمود اليد اليسرى، لأنه من الممكن أن تعم الفوضى بسببها ولا تصل إلى نتيجة جيدة.

وفي بعض الأحيان، يمكن أو يجب الاستعانة بمرشد تدريبي (Training Facilitator) للمساهمة في تطبيق أداة -عمود اليد اليسرى- لأن النماذج الذهنية للمشاركين في الحوار قد تسيطر عليهم بحيث يقومون باتخاذ مواقف للدفاع عنها، وبالتالي عدم تحييدها، وهو الأمر الذي يحتاج إلى تدخل طرف ثالث «محايد» لعرض وجهات النظر وطريقة أو طرق فهمها والتعرف على مسببات فهمها بطريقة معينة.

وعندما تتم مناقشة أعمدة اليد اليسرى في مجموعات تتألف كل منها من شخصين، فإن استيعاب المعلومات يتوقف على قدرات كل منهما في فهم الآخر

بشكل مؤثر. ويجب في بعض الأحيان أن تتحدث عن النقاط الضعيفة لديك دون أن تأخذ موقف الدفاع عنها. وفي هذا الإطار هناك ثلاث طرق قد تكون مساهمة المدرب المساعد فيها محدودة وهي:

- أن يشارك في طرح المعتقدات ونقاط الضعف التي تؤثر في الشخص الذي يقوم بعرض النقاط.
- أن يشارك في مواجهة إحدى النقاط وهو ما يخلق شعوراً جيداً، لكنه يشتت انتباه الشخص الذي يقوم بعرض نقطته.
- عدم الإلمام بكيفية عرض القضية من قبل الشخص الذي يقوم بعرض وجهة نظره.


المقترح
الفكرة
التصميم

أداة نموذج الاجتماعات والنماذج الذهنية والتعلم المؤسسي:[14]

يتم تصميم نماذج للحضور وإدارة الاجتماعات بهدف دمج التعلم الجماعي ليكون ضمن أنشطتها، حيث يتم طرح مفهوم (LIC) الذي يعني تقسيم وقت الاجتماع إلى ثلاثة أجزاء أحدها للتعلم (Learning)، والآخر للمعلومات (Information)، والأخير للحوار (Conversation).

لماذا يتم استخدام هذه الأداة؟

يتم استخدامها بهدف الحد من الإطالة والاستغراق في مجال واحد من المجالات الثلاثة لأن الإطالة تؤدي إلى الحد من القدرة على توظيف الوقت وإدارته بأفضل صورة ممكنة، فعلى سبيل المثال، يلاحظ في العديد من الاجتماعات أن التركيز يتم على العروض التقديمية وتقديم المعلومات عن الأداء، والتي قد تستغرق نحو 80% من وقت الاجتماعات، وبالتالي لا يتوافر الوقت الكافي لإجراء الحوار الهادف والتعلم.

14 Tools for Leadership and Learning: Building A Learning Organization, 2002, Third Edition, pp 54-55.



كيف يمكن الاستفادة من تلك الأداة؟

- تتم الاستفادة من تلك الأداة من خلال طرح تصميم للاجتماعات وكيفية الاستفادة منها بتقديم المعارف خلالها وإجراء الحوار بشأنها وإتاحة الفرصة للتعلم منها.

* كيفية عمل تلك الأداة؟

- يتم تخطيط الاجتماع وتقسيمه إلى ثلاثة أجزاء متساوية، بحيث يصبح عملية تشاركية لكل الأعضاء، لا أن يدار بغرض تحقيق الأجندات الخاصة بكل عضو. فالإدارة بالمشاركة خلال الاجتماعات تُفَعِّل مشاركة الأعضاء وتزيد حماسهم لإنجاح ما يسعون إليه.

ما هي الموارد اللازمة لتطبيق تلك الأداة؟

- لا يتطلب تطبيق تلك الأداة أية موارد، بل يتم تدريب الفريق على فهمها وكيفية تطبيقها بنجاح.

الاستفادة من تطبيق تلك الأداة على مستوى القيادة:

تستفيد القيادة من هذه الأداة، وذلك من خلال تمكينها من إدارة الاجتماعات بصورة أكثر تشاركية، وبالتالي الارتقاء بالقدرات الإدارية لاتخاذ أفضل القرارات، بالإضافة إلى أنه تطبيق الأداة على المستويات العليا يسهم في تبنيها من قبل المستويات القيادية الأدنى.

ويمكن أن تساعد تلك الأداة بفعالية في تطبيق وتطوير مهارة التفكير النُظُمي، لأنها تتيح الفرصة لجميع التخصصات الممثلة في الأعضاء الذين يحضرون الاجتماع للمشاركة، وبالتالي تكوين وإظهار الصورة الكلية للأمور.

وتساعد تلك الأداة في إظهار النماذج الذهنية للمشاركين، والتي يتمّ من خلالها تكوين وجهات نظرهم، وتظهر من خلال مقارنة وجهات النظر أن طريقة تأثير

النماذج الذهنية والافتراضات والمعتقدات المرتبطة بها تظهر من خلال عملية فهم وتحليل المعلومات التي تطرح أمام المشاركين على الرغم من إمكانية تباين وجهات النظر بشأنها.

وتتيح تلك الأداة الفرصة المخططة لتطوير مهارات إدارة الحوار والمشاركة فيه بفعالية وكفاءة، ويمكن طرح الأساليب التي تدار بها الحوارات في الاجتماعات وتحليلها والاستفادة من ذلك في التعرف على أفضل الممارسات في هذا الشأن والعمل على تنظيم التدريب عليها وتعميمها، بالإضافة إلى التعرف على طرق صناعة القرارات والنماذج الذهنية المرتبطة بها.



التفكير النُظمي وأداة المراجعة بعد العمل:

(After Action Review – AAR)

تقييم أي مشروع أو مبادرة أو عمل يتم أثناء أو بعد القيام به (مثل تنفيذ المشروعات)، وهو ما يتيح للقيادة والعاملين التعرف على إجابة السؤالين «ماذا حدث؟» و«لماذا؟»، وبالمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه، وما هي النتائج التي ترتبت عليه، وتحديد ما يمكن المحافظة عليه وما يجب تحسينه في المرات المقبلة.

كيف يمكن أن تساعد أداة (AAR)؟

تسمح الأداة بالتركيز على المهام والنتائج المرتبطة بها، لكنها لا تهدف إلى نقد أو تقييم مدى النجاح أو الفشل، بل تحفز العاملين للتعرف على الدروس المستفادة، إلى جانب إزالة الحواجز البيروقراطية التي قد تعوق التواصل بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، ولذلك فإنها تشجع على الحوار وخلق بيئة مؤسسية لتحسين العمليات من خلال التعلم.



كيف تعمل أداة (AAR)؟

من الممكن تطبيق تلك الأداة بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع، أو بعد كل مرحلة من مراحل التنفيذ أو بعد الانتهاء من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، حيث يتم تجميع كافة المشاركين فيه لمراجعة الأحداث والأنشطة ومناقشة كيفية تنفيذها، وردود الأفعال المتوقعة حيالها من قبل العاملين الآخرين وما هي الدروس المستفادة من ذلك.

ما هي الموارد اللازمة لتطبيق أداة (AAR)؟

تضم الأداة كل المشاركين في العمل، وتحتاج إلى غرفة للاجتماعات، وكل المعلومات المتاحة (مثل محاضر الاجتماعات، والتعميمات..) ومرشد اجتماعات.

ما مدى مساهمة أداة (AAR) في مجال تطوير القيادات؟

تساعد تلك الأداة على توفير بيئة تقوم على الثقة المتبادلة، والمشاركة بطريقة أكثر حرية، بحيث يصبح الإبداع نمطًا يمارس من قبل العاملين، إلى جانب تنمية وتطوير مهارة حل المشكلات بصورة عملية وعدم الدفاع عن الوضع الراهن أو محاولة الحفاظ عليه أو مجاملة ما يريده المدراء، لتصبح عملية للتعلم النشط وتسمح بإدخال التصحيحات بصورة مستمرة.

التفكير النُظُمي وأداة التساؤلات الخمسة (The Five Whys؟)

هي طريقة لإدارة اجتماعات فريق العمل للتعرف على الجذور الأساسية للمشكلة.



لماذا يتم استخدامها؟

تستخدم هذه الطريقة لتسهيل تطبيق التفكير النُظُمي لحل المشكلات.

كيف تُطبّق؟

تساعد الأداة على رؤية الصورة الكلية والنظام ككل عن طريق طرح خمسة أسئلة على شكل سلسلة تتعمق أكثر في كل حلقة من حلقاتها، وتبدأ بسؤال: لماذا تحدث المشكلة؟ وما هي أسبابها؟ وما هي العوامل التي تساهم في حدوث أسبابها؟...وهكذا، وهو ما يسمح للفريق بمناقشة المشكلة وأسباب حدوثها من جميع جوانب العمل، وهذا ما يساهم في اكتشاف بعض النقاط التي تكون قد أدت إلى حدوث المشكلة.

كيف تساعد؟

تساعد الأداة على التخطيط والتطبيق والمتابعة، والتعريف بالمشكلة، وتحديد المؤشرات المرتبطة بها لخمس مرات متتالية، وهو ما يساعد على تحديد المستويات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوثها.

ما هي الموارد اللازمة لتطبيقها؟

مرشد ذو خبرة، الوقت.

ما مدى مساهمة تلك الأداة في تطوير القيادات؟

هذه الأداة تؤكد الثقة في العمل القائم، وأنه لا يقف عند الأمور الظاهرية للمشكلة، بل يذهب إلى ما هو أعمق من ذلك حتى لو تطلب التغيير قدرات أكبر من الفريق، وهذا ما يتيح رؤية النظام بصورة أفضل، وبالتالي الوصول إلى مسببات الأشياء.



علاقة الرؤية الذاتية (Personal Vision) بالرؤية المؤسسية والتعلم المؤسسي:

تتمثل الرؤية الذاتية في الحلم الذي يرتبط بالغرض من الحياة، وما الذي تهتم به بصورة تعبر عن أصالتك (Genuine Caring)، والعمل بصورة منتظمة ومستمرة لتحقيق كل من الرؤية والغرض.

وقد يجد الفرد نفسه مشدوداً تجاه تحقيق الأهـداف المتعلقة برؤيته (مثلما يحدث عند تعلم اللغة الإنجليزية مع توافر الرغبة الشديدة في تعلمها، وبذل جهد كبير في ذلك وتحقيق تطور سريع، والسعي للتعلم في أرقى الجامعات العالمية وتقديم أفضل المعارف للآخرين).

فالغرض يمثل الطريق العام، والرؤية تمثل محطة الوصول، والصورة المثلى للمستقبل الذي تريده، كما أن الغرض خلاصة عامة، في حين أن الرؤية محددة، فعلى سبيل المثال فإن الغرض هو تطوير الجدارات لاكتشاف السعادة، أما الرؤية فهي أن تصبح مديراً عالمياً.

ويعتبر التميز الذاتي بعداً من أبعاد العمل، وهو عملية مستمرة تركز مراراً على ما تريده بصورة حقيقية، أي على تحقيق رؤيتك.



ما الذي يمكن للقادة عمله من أجل تسريع وتيرة التميز أو التفوق والبراعة الشخصية؟

يمكن للقادة العمل بصورة جادة لتوفير البيئة الصالحة لتنمية وتطوير مبادئ التطوير الذاتي للموظفين في كل يوم، فعلى سبيل المثال، يجب عليهم تشجيع الأفراد على تبني رؤية ذاتية، وهو الأمر الذي يرتبط بالقيام بالفحص والعزم على الوصول إلى الحقيقة ليصبح ذلك نمطاً سائداً، وبالتالي يصبح من المتوقع تحدي الوضع القائم، خاصة عندما يحافظ هذا الوضع على حقيقة حالية يجب العمل على التخلص منها وعدم استمرارها.



وتساعد مثل هذه البيئة المؤسسية على دعم التميز الذاتي من خلال طريقتين هما الاستمرار في التأكيد على تقدير النمو الذاتي بصورة حقيقية في المؤسسة، وتوفير التدريب أثناء الوظيفة، وهو ما يدعم تطوير التنمية الذاتية. وكما هو الأمر بالنسبة لكل أبعاد التعلم المؤسسي، فإنه يجب تنمية التميز الذاتي بصورة مستمرة من خلال عمليات دائمة، وهنا فإن ليس هناك ما هو أهم لتنمية الأفراد من البيئة المؤسسية الداعمة لذلك.

ويستدعي التعلم المؤسسي من المؤسسة الالتزام بدعم التميز الذاتي من خلال توفير البيئة المشجعة على وضع الرؤية الذاتية والالتزام بالعمل بالحقائق، والرغبة في مواجهة الفجوة بين الواقع والرؤية بأمانة وواقعية.

ومن الأمور المهمة لتطوير مهارات التميز الذاتي تطوير منظور نُظُمي لرؤية العالم، وتعلّم كيفية التأمل في الافتراضات الضمنية والنماذج الذهنية، والتعبير عن الرؤية الذاتية والاستماع إلى رؤى الآخرين والعمل على فحص وجهات نظر الأفراد حول الواقع الحالي بشكل تشاركي وجعل تلك الممارسات جزءاً من نهج التعلم المؤسسي.



وفي مجال القيادة، يجب أن يلتزم القادة بتنمية وتطوير أنفسهم ليصبحوا أمثلة يحتذى بها من قبل العاملين، وأن يتجنبوا التحدث كثيراً عن التنمية الذاتية بقدر ما يعملون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وجعل أفعالهم هي التي تتحدث لأنها أعلى صوتاً من الكلام.



الرؤية المشتركة وأثرها على التعلم المؤسسي:

تتمثل الرؤية المشتركة في كل ما تريد المؤسسة تحقيقه، مثل ما يحدث على المستوى الفردي، حيث تتمثل الرؤية في الصورة التي يحملها الأفراد في أذهانهم وقلوبهم، في حين أن الرؤية المشتركة هي الصورة الذهنية التي يحملها العاملون في المؤسسة في أذهانهم وقلوبهم، ليخلقوا من خلال رؤيتهم المشتركة الشعور الجماعي الذي يعم المؤسسة ويمنح التكامل لأنشطتها المختلفة.


د البشرية
المواهب

وعندما يشترك العاملون في الرؤية بصورة حقيقية فإنهم يصبحون مترابطين من خلال الطموح المشترك. فالرؤية الذاتية تأتي من الدوافع الداخلية المرتبطة بالاهتمام بتحقيق الرؤية. وكذلك فإن الرؤية المشتركة للعاملين تأتي من الاهتمام المشترك وهو ما يجعل العاملين مترابطين برغبة مشتركة من خلال الاهتمام بأمر مشترك فيما بينهم.

وتعتبر الرؤية المشتركة أمراً مهماً للتعلم المؤسسي لأنها توفر التركيز والطاقة للتعلم. وعلى الرغم من أن التعلم التكيّفي (Adaptive Learning) يمكن أن يحدث بدون رؤية مشتركة. لكن التعلم البنائي (Generative Learning) لا يمكن أن يحدث بدون رؤية مشتركة. لأنه لا يحدث إلا عندما يرغب العاملون في تحقيق أمر مهم بالنسبة لهم. ولذلك فإنه لا يمكن تصور تطوير قدرات العاملين على البناء والابتكار إلا عندما يصبحون متحمسين لتحقيق الرؤية المشتركة.

وتعتبر الرؤية في عالم اليوم مفهوماً دارجاً في مجال القيادة المؤسسية. ولكن عندما يتم فحص رؤية القيادة المؤسسية في بعض الحالات نجد أن تبنيها قد تمّ من قبل قيادة المؤسسة أو مجموعة من قياداتها ثمّ فرضها على العاملين فيها. وفي هذه الحالة توفر الرؤية على أحسن تقدير الالتزام الجبري. وليس التصميم والالتزام الطوعي بتحقيقها النابع من دواخل العاملين عندما تعكس الرؤية المشتركة رؤاهم الذاتية.



دعم أنشطة التعلم المؤسسي لبناء الرؤية المؤسسية المشتركة:

يتم دعم أنشطة التعلم المؤسسي لبناء الرؤية المؤسسية المشتركة من خلال تبني مجموعة من الاستراتيجيات، يتمثل أهمها فيما يلي:

- توظيف النجاح السابق للمؤسسة في دعم استمرارية النجاح المؤسسي من خلال التوجه نحو الرؤية المشتركة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال، قد تكون الرؤية المشتركة أن تصبح المؤسسة هي الأولى في مجال عملها على المستوى العالمي، وهو أمر يمكن دعمه من خلال النجاح في تبني أنظمة الجودة والتميز المؤسسي والاستمرار في التطوير والتحسين وإجراء المقارنات المعيارية مع المؤسسات المتقدمة على المستوى العالمي والعمل على التفوق عليها من خلال تبني أفضل الممارسات وتطبيق ودعم منهجيات التفكير الابتكاري والإبداع في العمل.
- العمل على توافق جميع العاملين مع الرؤية المشتركة، وذلك من خلال الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الوظائف وأهداف العاملين (كأفراد وفرق عمل) وأهداف ورؤية المؤسسة المشتركة.
- المحافظة على الرؤية المشتركة بصورة مستمرة من خلال التعلم المؤسسي، والتعرف على إمكانات العاملين ورؤاهم وطموحاتهم الشخصية والربط بينها وبين تطلعات المؤسسة والمتمثلة في أعلى مستوياتها بالرؤية المؤسسية المشتركة.
- التعامل مع المؤسسة كمجتمع من الأفراد الذين يجب التواصل معهم من خلال قنوات الاتصال المختلفة، الرسمية منها وغير الرسمية، ودعم رؤيتهم المشتركة وخلق التطلعات التي تتوافق مع الرؤية المشتركة وتؤيدها.
- العمل على تمكين العاملين وظيفياً من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم وجدارتهم بصورة مستمرة في المجالات المرتبطة بوظائفهم، بما يدعم تحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة.
- دعم ممارسات التعلم المؤسسي التي تدعم الرؤية المشتركة من خلال التطرق للنماذج الذهنية للأفراد، والعمل على التأمل فيها وفحصها بغرض تصحيح الافتراضات والاعتقادات التي قد تتعارض مع الرؤية المشتركة لجعلها أكثر توافقاً معها.
- دعم المؤسسة لأدوات التعلم المؤسسي التي تساهم في تعميق وترسيخ الرؤية المشتركة مثل التفكير النظمي، والتميز الذاتي، والنماذج الذهنية، وتعلم الفرق.



المبحث الثالث

نموذج الجدارة المؤسسية وأهمية خرائط المعرفة ودورها في التعلم المؤسسي

نموذج الجدارة المؤسسية

(Organizational Competency Model)

تم تطوير نموذج الجدارات - خلال العقود الأخيرة - كممارسة تستهدف اكتساب المعرفة، والمهارات، والاتجاهات والسلوكيات المطلوبة ليصبح الفرد ممارساً ناجحاً لأية مهنة.[15]

وتشير الجدارة إلى المعارف والمهارات اللازمة للقيام بعمل ما وفقاً لمعايير محددة، فعلى سبيل المثال، يتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المعارف والمهارات التي تتحول عند اكتسابها وتعلمها وممارستها بصورة مهنية عالية إلى جدارة بما تحتويه من تحديد للرؤية، وصياغة للرسالة، ومراعاة للقيم، ووضع للأهداف، في ظل تحليل كامل للبيئة التي تعمل بها المؤسسة.

15 A National Inter-professional Competency Framework, Canadian Inter-professional Health Collaborative cihccpis, February 2010, page 7.

وتحدد الجـدارات فـي ضوء مراجعة وصـف الوظيفة (Job Description) أو الوظائف للموظفين المراد تدريبهم، والتعرف على الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية والجدارات الحالية.[16]

ونبين تالياً بعض الأنشطة التي قامت بتنفيذها الهيئة في هذا المجال.

الإطار العام للجدارات المؤسسية (المهارات السلوكية):

تعتمد عملية تصميم وصياغة الإطار العام للجدارات المؤسسية على المستهدفات الاستراتيجية، وبما يدعم رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها وأهدافها. ويتم ربط هيكل الجدارات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث تعمل كل مجموعة من الجدارات على تحقيق هدف من الأهداف الفرعية للوحدات التنظيمية والتي يتكامل بعضها مع بعض لتحقيق الأهداف المؤسسية.

من أمثلة المهارات السلوكية : (حل المشكلات _ التفكير الرياضي _ تقديم المقترحات الإبداعية _ التنظيم الإداري _ التخطيط _ تقديم التدريب... إلخ)

دور التعلم المؤسسي في بناء الجدارات الاستراتيجية المؤسسية:

تبدأ عملية التعلم المؤسسي في أبسط صورها عندما يدرك الأفراد وفريق العمل في المؤسسة حقيقة الوضع الحالي لما يتمتعون به من جدارات، ثم يتعرفون على ما يجب أن يتوافر لديهم من الجدارات اللازمة لتحقيق رؤاهم الذاتية والرؤية المشتركة للمؤسسة.

ويعدّ هذا الإدراك شرطاً لازماً للنجاح في إدارة أنشطة التعلم المؤسسي بهدف

16 Competency-based Training Tutorial, JGN Consulting, page 3 at: http://home.att.net/~jnimmer/Competency.htm

سد الفجوة بين ما هو متاح في الوقت الحالي من جدارات وما هو مأمول منها في المستقبل. فعلى سبيل المثال، يمكن تحديد الفجوة في الجدارة الفردية من خلال تحديد مدى توافر المعارف والمهارات ومدى ممارستها في مجال وضع الرؤية الذاتية، وكذلك الفجوة الجماعية لفريق العمل والمرتبطة بكيفية الوصول إلى الرؤية المشتركة على المستوى المؤسسي.[17]

التعلم المؤسسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لا بد للمؤسسات أن تدرك أهمية مواءمة عملياتها وخدماتها مع تطلعات واحتياجات جمهور المتعاملين أو المستفيدين. ولتحقيق هذا الغرض، فإن على المؤسسات أن تقوم بتنفيذ أمرين هامين وحاسمين للتعلم المؤسسي هما:

- تحليل تدفق العمل (Work flow analysis).
- تصميم تدفق العمل (Work flow design).

ولا بد من أن ترتبط عمليتا تحليل وتصميم تدفق العمل بالتفكير النظمي – كبعد من أبعاد التعلم المؤسسي- لأنهما تتطلبان رؤية الصورة الكلية لجميع العمليات والإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات المؤسسية.

1- تحليل تدفق العمل:

تتضمن عملية تحليل تدفق العمل تحليل الخطوات اللازمة لتقديم الخدمات «المخرجات» (Output)، ثم فحص خطوات العمل (Work Processes) اللازمة لتقديم تلك الخدمات، حيث تتمثل خطوات العمل في الأنشطة التي يتم القيام بها لتقديم الخدمة.[18]

---

17 Robert Fritz, Creating A Practical Guide to the Ceative Process and Hot to Use it to Create Anything-a Work of Art, a relationship, a Career or a Better Life, Fawcett Columbine, New York, 1991, pp 15-40.

18 N. Anand and Richard, Daft, What is the Right Organization Design? Organizational Dynamics, Elsevier Inc., 2007, Vol. 36, No. 4, pp. 329–344.

وتحتوي خطوات العمل على إجـــراءات التشغيل وفقاً لتسلسل محدد (Operating Procedures) Activities in Certain Orders من أجل تقديم الخدمات، وتتضمن تلك الإجراءات كل الموارد «المدخلات» (Input) والمهام اللازمة لتوليد المخرجات (الخدمات أو المنتجات).

وتتكون المدخلات من المواد والمعرفة والأجهزة والمعدات والمهارات البشرية... إلخ، والتي تعمل على توليد المخرجات (الخدمات)، مع تخصيص فرد أو مجموعة أفراد لكل مهمة أو مجموعة من المهام يراد القيام بها.

2- تصميم تدفق العمل:

تتضمن عملية تصميم تدفق العمل، تحديد خطوات العمل وما ينتج عنها كمخرجات لوحدات العمل (Work Units)، ثم إسناد هذه المهام لوظائف ومواقع وظيفية محددة، مع تحديد العلاقة بينها، وهو ما كان يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة (Organizational Structure).

ويجب أن يقوم مصمم تدفق العمل بتكوين وتوضيح الصورة الإجمالية للمؤسسة من خلال جمع كافة وحدات العمل معاً فيما يسمى الصورة الإجمالية (Big Picture)، فعلى سبيل المثال، تتكون الصورة الإجمالية، أي الصورة الكبيرة لإدارة الموارد البشرية عندما تتكامل مجموعة من العمليات مثل الاختيار والتعيين والتدريب ورسم المسار الوظيفي والتقاعد، ثم يتم توضيح الصورة الصغيرة، كما هو الحال بالنسبة لـ (وظيفة معينة أو وحدة عمل محددة) مثل قسم التدريب الذي تتمثل مهمته في توفير جدارات معينة للقيام بعمليات الاختيار والتعيين بأعلى قدر من المهنية.[19] ثم يتم شغل جميع الوظائف بالأفراد من ذوي المعارف والمهارات، والقدرات، والصفات المناسبة لها، وهو ما يتطلب القيام بأمرين هما: تحليل الوظائف والأوصاف الوظيفية.

19 Elaine D. Pulakos, Effective Practice Guideline: Performance Management A Roadmap for Developing,Implementing and Evaluating Performance Management Systems, Society for Human Resources Management SHRM, Alexandria, 2004, pp 5-6.

1- تحليل الوظائف (Jobs analysis):

يتمثل في الحصول على معلومات تفصيلية عن الوظائف بهدف توصيفها وتحديد مواصفات شاغليها، أي المتطلبات التي يجب أن تتوافر فيمن سيقوم بشغل كل وظيفة.[20]

– الأوصاف الوظيفة (Jobs descriptions):

تنحصر مهمة إعداد الأوصاف الوظيفية في تحديد كشف المهام، والواجبات، والمسؤوليات التي يجب على شاغل الوظيفة القيام بها بصورة محددة.

– التوصيف الوظيفي (Job Specification) أو متطلبات شغل الوظيفة (Job Requirements):

تتطلب مرحلة التوصيف الوظيفي في وضع كشف بالمعارف والمهارات والقدرات والصفات الأخرى (Knowledge, Skills, Abilities, and Other characteristics - KSAO's) التي يجب أن تتوافر في الفرد حتى يستطيع القيام بوظيفة معينة.[21] [22]

– هيكل الوظائف (Job Structure) والخريطة المعرفية المؤسسية:

يتكون هيكل الوظائف من مجموعة القيم النسبية للوظائف المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتقدر القيمة النسبية لكل وظيفة بمقدار أثرها في تحقيق أهداف المؤسسة أو الارتقاء بمستوى أدائها، وهو الأمر الذي يرتبط بصورة وثيقة بالخريطة المعرفية للمؤسسة وبنظامها المالي مثل نظام الرواتب والحوافز.

---

20 Graham R. Cochran, Competency modeling and competency-based human resource management: Ohio›s experiences and plans, 2010 National Extension & Research Administrative Officers Conference, The Ohio State University, Session Abstract, page 1.

21 Elaine D. Pulakos, ibid, , page 9.

22 Laura Morgan, Gretchen Spreitzer, Jane Dutton, Robert Quninn, Emily Heaply, and Briann Barker, How to Play to Your Strengths, Haravard Business Review, January, 2005, page 4.

ولضمان تحقيق أعلى معدلات الأداء في المؤسسة يتم وضع برامج لإدارة الأداء وربطها بأهداف المؤسسة وبالأهداف التنظيمية للوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي وبالمهام الوظيفية لشاغلي الوظائف في كل وحدة تنظيمية، مع تحديد مستويات الأداء المتوقعة من كل منهم لتقديم الخدمات بالمستوى المنشود في ضوء الغرض الذي أنشئت من أجله المؤسسة.[23] [24] [25]

تعريف خرائط المعرفة:

تعرّف خرائط المعرفة على أنها عمليات وأساليب وأدوات لتحليل مجالات المعرفة بهدف اكتشاف خصائص (عوامل) أو معان وتصورها في شكل متكامل وواضح، مثل الخصائص أو العوامل المتعلقة بنموذج الأداء الإداري المتميز.[26]

علم بناء الخرائط المعرفية:

هو الأسلوب أو الطريقة (المنهجية) العلمية المتعلقة ببناء المعارف الحرجة (الحاسمة) للنجاح الفردي والمؤسسي.[27]

أهمية خرائط المعرفة للتعلم (الفردي، والمؤسسي، والوطني):

يسهم استخدام خرائط المعرفة في تحديد مسار التراكم المعرفي، سواء في التعلم الفردي، أو تعلم الفريق، أو التعلم المؤسسي.

23 Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 9th edition, Kogan Page, London, 2004, page 339.

24 Woodruffe, C , Competent by Any Other Name, Personnel Management, Sep, 1991, pp 30-33.

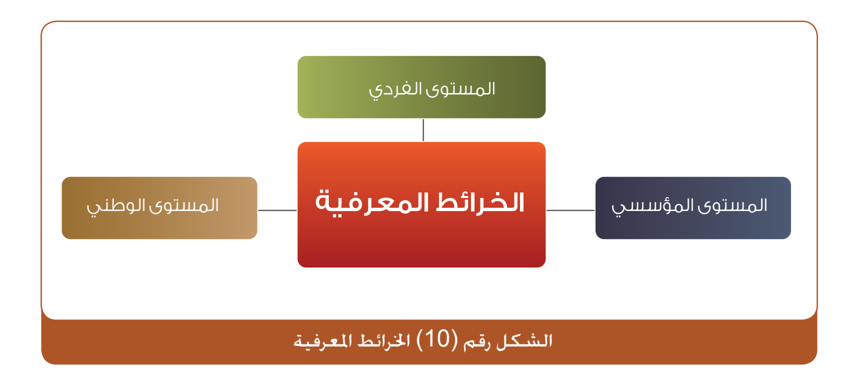
25 Mansfield, B, What is ‹Competency› all about? Competency, 1999, 6 (3), pp 24-28.

26 Ermine J-L, Boughzala I and Tounkara T (2006) “Critical Knowledge Map as a Decision Tool for Knowledge Transfer Actions” The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 4 Issue 2, pp 129-140.

27 http://kmwiki.wikispaces.com/Knowledge+mapping

وأصبحت عملية التعلم في ظل استخدام خرائط المعرفة أكثر سهولة، خصوصاً مع امتلاك الأفراد الرؤية الذاتية التي تتكون من خلالها الرؤية المشتركة لدى فرق العمل على المستوى المؤسسي.

ويرى الخبراء أن عملية التعلم بدون وجود الرؤية والخريطة المعرفية، تصبح عشوائية ويصعب التخطيط لها[28]. وسنسلط الضوء على مفهوم خرائط التعلم المؤسسي على المستويات الثلاثة وبشكل مختصر في الفقرات التالية.



الشكل رقم (10) الخرائط المعرفية

بناء الخرائط المعرفية على المستوى الفردي:

عادة ما تلجأ المؤسسات إلى بناء الخرائط المعرفية على المستوى الفردي لتطوير الرؤية الذاتية والسيطرة الذاتية على عملية التعلم الفردي باعتبارهما بعدين من أبعاد التعلم المؤسسي، وبذلك تصبح الخريطة المعرفية بمثابة دليل يقود إلى مسار عملية التعلم وإلى خطواتها المتتالية من خلال التعرف على كيفية القيام بالمهام التي توكل إلى كل وظيفة من الوظائف المعنية بالوحدات التنظيمية للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى تخصيص وظيفة محددة لمسؤول المعرفة أو ما يعرف بموظف المعرفة (Knowledge Worker).[29]

28 Martin, J. Eppler, Knowledge and Process Management, John Wiley & Sons, Ltd., Volume 15, Number 1 , pp 59–71 (2008).

29 Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, Managing the Digital Firm: Management Information System, Prentice Hall, New Jearsy, 2002, page 375.

بناء الخرائط المعرفية على المستوى المؤسسي:

يعتبر بناء الخرائط المعرفية على المستوى المؤسسي في ضوء الرؤية المشتركة بعداً مهماً من أبعاد التعلم المؤسسي، خاصة أن عملية التعلم الفردي (لعضو فريق العمل) وتعلم الفريق المؤسسي (بصورة جماعية) تعتمد كثيراً على تلك الخرائط. وبالتالي فإن الخريطة المعرفية هي بمثابة دليل يهدي إلى مسار عملية التعلم وخطواتها المتتالية من خلال التعرف على كيفية القيام بالمهام التي ترتبط بكافة الوظائف في الوحدات التنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.[30]

بناء الخرائط المعرفية على المستوى الوطني:

يتم بناء الخرائط المعرفية على المستوى المؤسسي الوطني في ضوء الرؤية القومية المشتركة – كبعد من أبعاد التعلم المؤسسي- والتي تقوم عليها عملية التعلم الفردي (لعضو المجتمع) وتعلم الفرق المؤسسية (بصورة جماعية)، وبذلك تصبح الخريطة المعرفية بمثابة دليل يؤدي باتجاه عملية التعلم في مجالات عمل محددة للمؤسسات المجتمعية، ويتوافق هذا الدليل مع الرؤية الاستراتيجية الوطنية.[33,32,31]

30 Wesley Vestal, Measuring Knowledge Management, The American Productivity & Quality Center (APQC), 2002, pp 1-6.

31 دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الرأسمال البشري على المستوى القومي (رؤية استراتيجية لصناعة المستقبل بالتطبيق على الشرطة)، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، الإصدار رقم 175، 2013، ص 54.

32 Peter F. Drucker, The Next Society, November 1, 2001, pp 1-4.

33 Harman, Christopher & Brelade, Sue, «Managing Human Resources in the Knowledge Economy», In: 7th Global Forum On Re-inventing Government, United Nation, Vienna, 26-29 June 2007.


بسم الله الرحمن الرحيم
وضعت هيئة الإمارات للهوية
حجر الأساس لمشروع
مركز الإمارات للتعلم المؤسسي
وذلك يوم الإثنين الموافق 2012/12/31

2

الباب الثاني

دراسة واستعراض تجربة هيئة الإمارات للهوية في مجال التعلم المؤسسي

مقدمة الباب الثاني

يسلط هذا الباب الضوء على تجربة هيئة الإمارات للهوية في تبني التعلم المؤسسي.

وتعد هيئة الإمارات للهوية بصفتها إحدى الهيئات الحكومية الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة من أكثر الهيئات تطبيقاً لنظم الجودة الشاملة التي عززت مكانتها بالفوز عدة مرات بجائزة أفضل هيئة حكومية.

وتعتبر الهيئة إحدى المؤسسات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات. وقد تأسست في عام 2004 لتطوير وإدارة منظومة متقدمة لإدارة وإثبات الهوية الشخصية من خلال إنشاء سجل سكاني حديث، حيث تعتبر هذه المنظومة إحدى أهم دعائم تمكين وتطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية، وتوفير معلومات وإحصاءات سكانية لدعم صناعة القرار بالدولة.

ويتضمن عمل الهيئة إصدار بطاقات هوية إلكترونية (بشريحة ذكية) لجميع سكان الدولة، من مواطنين ومقيمين بصفة قانونية، كأداة تعريف وتأكيد لهوية كل فرد من خلال الرقم الشخصي والبطاقة الذكية المرتبطة بخصائص الفرد البيولوجية (البصمات).

وفي الوقت الحالي، تمتلك الهيئة أكثر من 60 مركز خدمة عبر الدولة يعمل بها أكثر من 1400 موظف.

وتعتبر هذه المبادرة الحكومية جزءاً من تحرك عالمي لإحداث ثورة في النظم الحالية لإدارة الهويات ودعم التحقق والتثبت من هويات الأفراد بصورة أكثر دقة في البيئات الحقيقية والافتراضية (الخوري، 2012 ب). وأحد الشروط الأساسية الأكثر حساسية لإرساء بنية تحتية رقمية تدعم تحقيق اقتصاد المعرفة (الخوري، 2014).

وفي الوقت الحاضر، ومقارنة بنظيراتها حول العالم، تعتبر هيئة الإمارات للهوية واحداً من النماذج الأكثر نجاحاً في العالم في مجال إدارة أنظمة الهوية المتقدمة. وقد أصبحت مرجعًا للمقارنات المعيارية وأفضل الممارسات في المجالات التكنولوجية والإدارية (إنسياد، 2014).

وبالرغم من مرورها - في مراحل عملها المبكرة - ببعض الصعوبات التي أعاقت استراتيجيتها الأولى عن تحقيق أهدافها، فإن مبادرة التحول الاستراتيجي التي نفذها الفريق الإداري الجديد في الهيئة في النصف الثاني من عام 2009، مكنتها من تحقيق نتائج مبهرة.

وقد فازت هيئة الإمارات للهوية بجائزة أفضل جهة اتحادية في الإمارات (برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، 2012)، وهو برنامج تنافسي حكومي للتميز يتم من خلاله تقييم المؤسسات الحكومية بناءً على أدائها طبقاً لمعايير الإطار الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM).

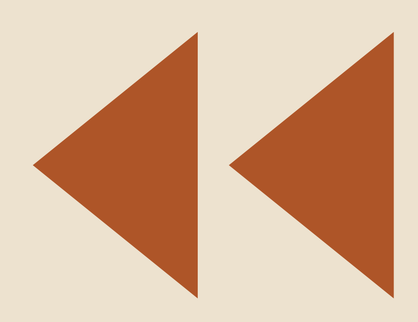
وأكدت الهيئة فوزها مجدداً في دورة البرنامج لعام 2014 بعد أن جمعت بالإضافة إلى جائزة الجهة الاتحادية المتميزة (أكثر من 900 موظف)، أربع جوائز أخرى كان من بينها جائزة أفضل جهة اتحادية في مجال إدارة المعرفة.

وتؤكد هيئة الإمارات للهوية أن استخدامها لممارسات واستراتيجيات إدارة التعلم المؤسسي وإدارة المعرفة ساعدها في تحقيق الرؤى الاستراتيجية وتعزيز

التجارب الخاصة التي دعمت التنمية المؤسسية الشاملة وأسهمت في تحقيق النضج المؤسسي الشامل لديها.

ويستعرض الباب الثاني النهج العام وإطار العمل اللذين تتبعهما هيئة الإمارات للهوية في مجال إدارة التعلم المؤسسي، كما يوضح الآليات العملية التي اتبعتها الهيئة من أجل تطبيقها.

ويستطلع الكتاب أيضاً التطبيقات التنفيذية المعتمدة في الهيئة كدراسة حالة وكدروس مستفادة منها، وهو ما يمكن القارئ من إجراء التقييم المقارن مع التطبيقات الأخرى في المؤسسات الإدارية المختلفة. وتبرز الدراسة أهم المعايير التي يمكن استخدامها كأداة لتقييم ومقارنة أفضل الممارسات، كما يمكن للدراسة أن تساعد المؤسسات والباحثين في تحسين فهمهم من خلال تقديم صورة واقعية حول ممارسات إدارة التعلم المؤسسي في القطاع العام، ومن ثم التركيز على تحسينها وتنفيذها بشكل يتواءم مع متطلبات اقتصاد المعرفة.




التعلم المؤسسي
رؤية إستراتيجية لهيئة الإمارات للهوية

تجربة
هيئة الإمارات للهوية

يسلط هذا الفصل الضوء على تجربة هيئة الإمارات للهوية في التعلم المؤسسي، وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين.. المبحث الأول يتطرق إلى رحلة الهيئة بدءاً من مرحلة التمهيد والاستعداد وصولاً إلى هندسة وتشييد هيكلية التعلم المؤسسي، ويشرح أيضاً نجاح الهيئة في تطوير رؤيتها للتحول إلى مؤسسة متعلمة، والخريطة الفكرية والعملية التي تم استخدامها لتأسيس هذه المؤسسة.

أما المبحث الثاني، فيتناول منظومة الأنشطة المتكاملة الداعمة للتعلم المؤسسي التي قامت الهيئة بتنفيذها، كما يركز على تطبيقات التعلم المؤسسي بالهيئة ومدى مساهمتها في تحقيق الاستفادة الذاتية للموظفين وفرق العمل والعمل المؤسسي، والإشارة إلى التطبيقات التي يتعدى أثرها مستوى الهيئة.[1]

1 Robert K. Yin, Case Study Research Design and Methods Fifth Edition, COSMOS Corporation, SAGE Publications, Inc , 2014, pp 25-63.



المبحث الأول

التعلم المؤسسي كتوجه استراتيجي في هيئة الإمارات للهوية

يستعرض هذا المبحث دراسة تجربة هيئة الإمارات للهوية للتعلم المؤسسي من خلال المحاور التالية:

- دور التعلم المؤسسي في تحقيق أهداف الهيئة.
- قدرة الهيئة على تحقيق استدامة المعرفة وتوفير معارف جديدة بشكل سريع ومقصود.
- علاقة التعلم المؤسسي والنضج الإلكتروني.
- إطار عمل إدارة منظومة التعلم المؤسسي بالهيئة.
- كيفية ارتباط منظومة التعلم المؤسسي بنظام إدارة الأداء.
- مدى تطور ونضج استخدامات التعلم المؤسسي في الهيئة.

كما يستعرض هذا المبحث بعض المؤشرات وقياسات النتائج التي حققتها الهيئة والمرتبطة بإدارة المعرفة والإبداع من خلال ممارسات التعلم المؤسسي.

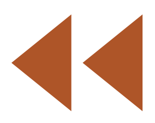

الرسالة
MISSION
الرؤية
VISION
ENABLEMENT
INTEGRATION
RELIABILITY
EFFICIENCY, EFFECTIVENESS & EFFICACY

التعريف باستراتيجية وإنجازات هيئة الإمارات للهوية:

حققت الهيئة عدة أهداف من خلال حسن إدارتها للمعارف وأنشطة التعلم المؤسسي مما أهّلها لأن تصبح منارة للتميز في مجال عملها. وذلك نابع من إيمانها بأن التعلم المستمر هو أحد أهم مفاتيح التطوير والتحسين في مستويات أدائها وإبداعها كمؤسسة حكومية تسعى لتقديم خدمات متميزة لمتعامليها تصل لمستوى الإبهار وتتخطى توقعاتهم.

ومن الجدير بالذكر أن الهيئة واجهت تحديات عديدة منذ بداية نشأتها. أعاقت جهودها في تنفيذ مستهدفاتها الاستراتيجية المنوطة بها والتي تمثلت في الأساس في عدم المقدرة على تسجيل السكان خلال الفترات المحددة ووفق الخطة الزمنية الموضوعة[2]. وهو ما تطلب من الفريق القيادي إعادة النظر في أساليب العمل المتبعة بالهيئة وتبني سياسات جديدة بهدف رفع مستويات أدائها كماً وكيفاً. لتتمكن من تحقيق مستهدفاتها وضمان نوعية الإنجاز. سواء على مستوى جودة الخدمات أو مستويات رضا المتعاملين. وهو ما حدا بالهيئة للدخول بعملية مراجعة شاملة لأدائها وعملياتها وخدماتها وطرق تقديمها في منتصف العام 2009. وقررت حينها اتخاذ خطوات تغيير جذرية على المستوى الاستراتيجي وتدشين خطتها الاستراتيجية للأعوام 2010-2013.

الشكل (11) يوضح الإطار العام للخطة الاستراتيجية.



2 Al-Khouri, A.M. (2012) «Targeting Results: Lessons Learned from the UAE National ID Program», Global Journal of Computer Application and Technology, Vol. 2, No. 1, pp. 830-836.



شكل رقم (11) الخطة الاستراتيجية 2010-2013

واعتمدت الهيئة على مفهوم التخطيط الاستراتيجي كوسيلة رئيسية لتحقيق ومتابعة مستهدفاتها، واستفادت من نماذج التعلم المؤسسي لتطوير معارفها وقدراتها الأساسية وهو ما ساعدها على:

- التركيز على تنفيذ المهام الرئيسية المنصوص عليها في قانون إنشاء الهيئة.
- تطوير «النموذج التشغيلي للعمليات»، الذي يوضّح مراحل التطور في عملياتها الرئيسية خلال دورة تنفيذ الاستراتيجية ومن خلال القيام بمجموعة رئيسية من الأنشطة.[3]
- تحديد موجهات رئيسية تستهدف رفع كفاءة العمليات الأساسية، والتميز في خدمة المتعاملين، وتطوير البنى التحتية.[4]
- وضع خطط تشغيلية زمنية لتنفيذ المبادرات والمشروعات المنبثقة عن الاستراتيجية، وتحديد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- وضع آلية لقياس مدى التقدم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق رصد مؤشرات الأداء الاستراتيجية للخطة، وقياس التقدم في تحقيق النتائج المرتبطة بكل مبادرة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية والتشغيلية لكل مبادرة.
- تمكين «مكتب الدعم الاستراتيجي» من تولي قياس ومتابعة الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء للمبادرات والمشروعات بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذها، وتقديم الدعم اللازم بما يضمن تحقيقها على النحو المطلوب.
- إطلاق مبادرات تكتيكية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة والمخرجات المحددة في إطار زمني محدد.

ووفقاً لمخرجات الخطة الاستراتيجية 2010-2013، فقد كان للمبادرات المنبثقة عن الخطة تأثير واضح وملموس على أداء وعمليات الهيئة كما هو موضح

3 Al-Khouri, A. M. (2012) «Corporate Government Strategy Development: A Case Study», Business Management Dynamics, Vol. 2, No. 1, pp 5-24.

4 Al-Khouri, A. M. (2012) «Customer Relationship Management: A Proposed Framework from a Government Perspective», International Journal of Management and Strategy, Vol. 3, No. 4, pp. 34-54.

بالجدول (2). وتمكنت من خلالها من تحقيق نقلة نوعية وإنجاز مستهدفاتها الاستراتيجية الجديدة بنسبة 97.5% في نهاية الدورة الاستراتيجية. محققة ارتفاعاً في مستويات رضا المتعاملين زادت نسبته من 81% في العام 2011 إلى 91% في العام 2013.

الجدول (2): النتائج الرئيسية للخطة الاستراتيجية 2010-2013

المبادرة	التأثير
إعادة هندسة إجراءات عمليات التسجيل	ارتفاع كفاءة وفعالية العمليات وتقليص مدة الخدمة من 30 دقيقة إلى أقل من خمس دقائق (توفير خمس ملايين ساعة عمل خلال ثلاث سنوات). توفير أكثر من 500 مليون درهم خلال ثلاث سنوات وتحول الهيئة إلى الاعتماد على إيراداتها الذاتية.
إعادة تصميم مراكز الخدمة	استغلال المساحات بشكل أفضل وتحقيق لمسة جمالية مريحة للعين أدت لزيادة الرضا الوظيفي ورضا المتعاملين.
ربط الإجراءات مع إجراءات حكومية أخرى	تسهيل الخدمة على المتعاملين.
تطبيق نظام الـ BOT من خلال تعهيد جزء من خدمات الهيئة لتقدم من خلال شراكة مع القطاع الخاص (شبه الحكومي)	رفع الطاقة الاستيعابية اليومية للتسجيل لأكثر من 30 ألف معاملة.

وفي المجمل، توجت جهود الهيئة بنجاحات مبهرة نتيجة تطور معارفها وخبراتها وإتقانها لعملية التعلم، وهو ما ساهم في التحول من مواجهة التحديات إلى تحقيق النتائج والوصول إلى التميز في الأداء.



الشكل رقم (12) بعض جوائز التميز المؤسسي التي حصلت عليها الهيئة

الشكل رقم (12) يوضح بعض جوائز التميز المؤسسي التي حصلت عليها الهيئة خلال السنوات الأخيرة الماضية.



دور التعلم المؤسسي في تحقيق أهداف الهيئة:

من أبرز التساؤلات المطروحة حول أداء الهيئة هو كيفية نجاحها في تطبيق استراتيجيتها الجديدة ذات الأهداف الطموحة، وتقديمها إنتاجاً يوازي خمسة أضعاف ما حققته خلال فترة التأسيس (أربع سنوات)؟ وقدرتها على توسيع حجم الأعمال في ظل توجه حكومي استدعى اعتمادها ذاتياً على دخلها لتوقف الدعم الحكومي.

والإجابة ببساطة تكمن في إدراك قيادة الهيئة مبكراً لأهمية المضي قدماً في عملية تغيير شاملة تتناول جميع مناحي العمل داخل الهيئة وهو ما يمكن تسميته بإعادة بناء الهيئة.

وتمثلت أهمية التعلم المؤسسي في رؤية قيادات الهيئة بارتباطها بشكل وثيق بمفاهيم الإدارة الحديثة وفي تطوير منظومة الإدارة المؤسسية من حيث الممارسات ورغبتها في:

1- أن تصبح أكثر دراية بإمكاناتها، لتكون أكثر قدرة على الاستفادة منها عند اختيار أهدافها والعمل على تحقيقها.

2- التعرف على أفضل طرق التعلم وتوظيفها بصورة أكثر فعالية وكفاءة، للعمل على إحداث التحسين المستمر.

3- السعي نحو التعلم بصورة أفضل وأسرع لتعزيز قدراتها التنافسية في تقديم الخدمات وتطوير منظومتها المؤسسية الشاملة.

4- أن تكون الهيئة مصدراً للعلوم المتخصصة في مجالات تمكين وتأمين عمليات الحكومة الإلكترونية.

وفي ضوء هذا التوجه الاستراتيجي، قامت الهيئة بصياغة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تؤهلها لتصبح مؤسسة متعلمة.

ويوضح الشكل التالي كيفية ارتباط خطة المعرفة والإبداع - كاستراتيجية فرعية - مع استراتيجيات الهيئة الرئيسية للفترة من 2010-2013 و 2014-2016.



الشكل رقم (13) ارتباط الأهداف الاستراتيجية
مع استراتيجية إدارة المعرفة والإبداع (التعلم المؤسسي)

وتمثلت الوسيلة الأبرز لتحقيق هذه النقلة خلال مرحلة التخطيط الرئيسية في تحديد الطريق للمستقبل (إلى أين نحن ذاهبون؟) من خلال قراءة الماضي جيداً والتعرف على مكامن القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، والاعتماد على أدوات التخطيط الاستراتيجي لضمان التكامل والترابط بين الجوانب والأنشطة المؤسسية المختلفة.

حاجة الهيئة لاستدامة المعرفة وخلق معارف جديدة بشكل سريع ومقصود:

إن أبرز التحديات التي واجهتها الهيئة مع بدء تنفيذ خطتها الاستراتيجية في عام 2010 تمثل في تحصيل المعارف المطلوبة خلال زمن قياسي، إذ أن المستهدف الرئيسي لديها كان تحقيق إنجاز كمي بمعايير جودة محددة وفي زمن قصير نسبياً، أي تسجيل جميع سكان الدولة في أقل من ثلاث سنوات.

وبلغة الإنتاجية، فالمستهدف تمثل في إنتاج خمسة أضعاف ما تم تحقيقه خلال الفترة السابقة وذلك في ظل موازنة لم تسمح بزيادة الموارد البشرية كثيراً.

لذا، اتجهت الهيئة لإيجاد حلول معرفية من خلال وسائل جديدة منها التعهيد واستقطاب مهارات وكفاءات وظيفية محددة. واستخدمت أساليب ومناهج مختلفة لدعم التعلم المؤسسي وإدارة المعرفة، من خلال تشكيل فرق العمل واللجان وتفعيلها والاستفادة منها، وقد شكلت هذه اللجان الوسط المناسب لانتقال المعارف الضمنية وحصول التعلم الجماعي بين أعضاء هذه الفرق.[5]

ولإدارة عمل هذه الفرق بشكل احترافي ولتسريع عملية التعلم والانتقال المعرفي، استعانت الهيئة ببعض الخدمات الاستشارية كشكل من أشكال الدعم الاستراتيجي لإدارة المناقشات والتحليل والتوثيق وإعداد الدراسات المستفيضة وإعادة التقييم، وبصورة تضمن مشاركة الجميع، وهو ما أدى إلى سرعة تناغم وانسجام تلك المجموعات بالسرعة المتوافقة مع معدلات التقدم في الخطة الاستراتيجية المحددة سلفاً.

وكان من ضرورات نجاح هذه العملية ضمان توافق أعضاء الفرق مع متطلبات العمل الجماعي وهو ما يتطلب حسن اختيار الأعضاء، بدءاً من توظيفهم بهدف القيام بهذا الدور بشكل إيجابي.

---

5 كان هناك التزام واضح بهذا المنهج من جميع قيادات الهيئة، بدءاً من مجلس إدارتها والمدير العام والمدراء التنفيذيين، وانتهاءً باللجان ذات الصفة الفنية والتطويرية مثل لجنة تطوير الخدمات ولجنة إعادة هندسة إجراءات التسجيل ولجنة مشروع الطب الوقائي، وغيرها من اللجان والفرق.

ويعرض الجدول التالي أمثلة لبعض المعارف الجديدة التي اكتسبتها الهيئة من خلال ممارسات التعلم المؤسسي.

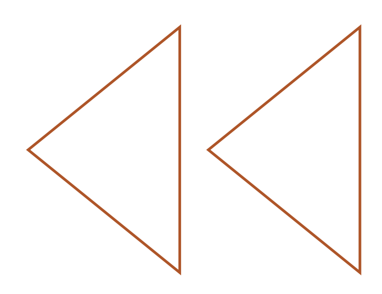
الجدول رقم (3) يعرض بعض المعارف الجديدة التي اكتسبتها الهيئة من خلال ممارسات التعلم المؤسسي.

الموضوع	المجال	الأثر
إدارة وتوجيه حركة الجمهور للتسجيل.	إدارة الحملات الإعلامية.	استكمال تسجيل السكان وتنظيم حركة الملايين منهم للتوجه لمراكز الهيئة بطريقة سلسة لا تؤثر سلباً على رضا المتعاملين.
اكتساب خبرات إدارة الشراكات مع جهات حكومية وغير حكومية لتنفيذ مبادرات ومشروعات الهيئة.	إدارة الشراكات تنظيم الاتصال الخارجي.	القدرة على تنفيذ المشروعات والمستهدفات الاستراتيجية بكفاءة وبأقل التكاليف. والتمكن من تحديث البيانات الشخصية بطريقة آنية عن طريق الربط الإلكتروني دون الحاجة لحضور المتعامل للهيئة لتحديث بياناته. مما يوفر مئات ملايين الدراهم كأثر غير مباشر لتوفير وقت الهيئة والمتعاملين.
إدارة الأزمات والزحام وحالات التكدس.	إدارة المخاطر.	قدرة الهيئة على إدارة الزحام وتذليل الصعوبات التي تؤدي إليه، واكتساب النظرة الشمولية في تخطيط أعمال التسجيل بما لا يؤثر سلباً على رضا المتعاملين.
إدارة عملية التحقق الرقمي من الهوية وتوفيرها كخدمة حكومية.	تقنية المعلومات والاتصالات.	تشغيل مركز التصديق الرقمي للهوية وتقديم خدماته لعشرات الجهات الحكومية وهي عملية تحولية تعليمية استراتيجية على مستوى الدولة تظهر من خلال ملايين العمليات التي نفذها المركز والجاري تطويرها وتوسيع نطاق تطبيقها.

التعلم المؤسسي والنضج الإلكتروني:

تتولى الهيئة تطوير وإدارة وتشغيل واحدة من أكثر البنى التحتية التكنولوجية تقدماً في العالم، والتي تعتبر أكبر وأدق قاعدة بيانات وطنية من نوعها للسجلات السكانية في دولة الإمارات، وأكبر قاعدة بيانات بيومترية متكاملة من نوعها في العالم لتوفير خدمات التحقق من الهوية الفردية.[6] لذا، فإنه ينظر إلى الهيئة كداعم استراتيجي في تقديم الدعم المعلوماتي والتكنولوجي لمجتمع الأعمال في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الإمارات نظراً إلى بنيتها المعلوماتية ومنظومة التعريف الإلكترونية التي تمتلكها.

وقد حققت الهيئة نمواً مشهوداً في مجال إدارة المعارف التكنولوجية العائدة من أنشطة التعلم المؤسسي التي أسفرت عن تطوير الهيئة لأنظمة تقنية ذاتية من خلال المزج بين الإبداع وإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي. الجدول التالي يوضح بعض الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الهيئة.



6 تعمل الهيئة على تطوير بنية تحتية إلكترونية فريدة من نوعها، توفر بيانات الملف الشخصي للأفراد بشكل آني وآمن بمعايير أمنية فائقة، وتساهم بشكل رئيسي في دعم اتخاذ القرار على المستوى الوطني. وقد تم إصدار أكثر من (30) مليون شهادة رقمية تتم إدارتها بطريقة دقيقة وآمنة من قبل الهيئة، وتعتبر الهيئة أكبر مزود لخدمات الهوية الرقمية مقارنة بدول مجلس التعاون، حيث تخدم ما يزيد على 8.5 مليون متعامل لغاية اليوم، مما أهلها لتسجيل أكبر رقم قياسي للسجلات المدنية الحيوّية الإلكترونية «المدمجة» على مستوى العالم بحسب الأكاديمية الدولية للأرقام القياسية.

الجدول رقم (4) يوضح أمثلة على دور بعض الأنظمة الإلكترونية في دعم التعلم المؤسسي.

النظام الإلكتروني	أثره في تعزيز التعلم المؤسسي
نظام العمليات والإجراءات.	وهو من الأدوات المباشرة التي تصب في تعزيز التعلم المؤسسي، حيث يساهم في توحيد الصورة الذهنية عن الإجراءات ونظم العمل، وهو من ضرورات التفكير النُظُمي.
نظام المقترحات وإدارة الأفكار	هو نظام داخلي تم تطويره داخلياً، حيث يتم طرح الأفكار من خلاله وفقاً لأفضل نظم إدارة الأفكار التي من خلالها يتم تعزيز الفكرة عبر مناقشتها وتحديد مخاطرها وتقييمها وتطويرها وتحويلها لفكرة قابلة للتنفيذ على هيئة مشروع.
نظام إدارة منظومة الجودة والتدقيق الداخلي.	يساهم هذا النظام في التعرف على المشكلات ووضع حلول لها من خلال نموذجي التعلم الأحادي والثنائي كما سبق وتم توضيحه بالباب الأول.
نظام إدارة الأداء.	هو نظام يساعد على تحديد متطلبات حسن إدارة نظم العمل المختلفة، ويدعم صناعة القرار على المستوى القيادي والتنفيذي لتحسين وتطوير الأداء والتحكم فيه وفقاً للضوابط المحددة. ويوفر النظام تغذية راجعة للخطط والأهداف والسياسات الرئيسية وكذلك العمليات الرئيسية والفرعية.
نظام الصف الآلي (Queue Management)	يفيد هذا النظام في تعلم خصائص حركة المتعاملين، ويوفر تغذية راجعة لنموذج التعلم الأحادي لإيجاد حلول فورية لأية تكدسات أو ازدحامات، كما يفيد في التخطيط قريب وبعيد المدى للموارد المؤسسية لإدارة عملية التسجيل، وهو ما يعتبر دعماً لعملية التعلم الثنائي.
نظام تقارير الأداء الذكية (Business intelligence)	هو نظام يتيح التعرف على نتائج التسجيل وجودة المخرجات بالتفصيل وعلى جميع المستويات من الكلية وحتى الأداء الفردي، كما يتيح للمدراء السيطرة على مخرجات أدائهم كماً ونوعاً.

وتتبنى الهيئة بشكل مستمر مواصفات ومقاييس عالمية لتطوير منظومة العمليات والخدمات، وهو ما سيتم شرحه في المبحث الثاني من هذا الباب، كما تتبنى الهيئة إطار عمل متكامل للحوكمة الإلكترونية بهدف مراقبة وإدارة المبادرات والمشروعات التقنية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتحرص الهيئة على المشاركة في تنفيذ مشروعات استراتيجية وتقديم حلول تقنية مبتكرة، إضافة إلى المساهمة بشكل رئيسي في عملية التحول الإلكتروني في الدولة من خلال المبادرات التي تشارك في تنفيذها.[7]

وقد جذبت تجربة هيئة الإمارات للهوية في استخدام معارفها لتطوير منظومتها الإلكترونية اهتماماً محلياً ودولياً واسعاً، وهو ما جعل منها مرجعاً مهماً لأفضل ممارسات التحول الإلكتروني.[8]

وتشارك الهيئة على الصعيد الدولي في إعداد المعايير وأطر العمل الدولية من خلال عملها كـمستشار خاص للاتحاد الأوروبي لمشروع الربط الإلكتروني بين دول الاتحاد (STORK 2.0)، وبصفة مستشار مراقب للتحالف الدولي لأنظمة الهوية في أوروبا (Secure ID Alliance)، وبصفة عضو في عدد من مجالس الأجندات الدولية التابع لمنتدى الاقتصادي العالمي.

7 شاركت الهيئة في تطوير نظام التصويت الإلكتروني لانتخابات المجلس الوطني 2011، وتفعيل بطاقة الهوية على منظومة بوابة الإمارات الإلكترونية.

8 وقعت الهيئة اتفاقية مع الأمم المتحدة في 2013 تستفيد بموجبها دول العالم من تجربة هيئة الإمارات للهوية في تنفيذ مشروع السجل السكاني والهوية الرقمية.

إطار عمل إدارة منظومة التعلم المؤسسي :



الشكل رقم 14 إطار عمل منظومة التعلم المؤسسي

تتم إدارة منظومة التعلم المؤسسي بالهيئة من خلال تبني إطار عمل متكامل كما هو مبين في الشكل السابق، ويمثل هذا الإطار نظاماً متكاملاً يهدف لتحقيق عملية التعلم المؤسسي بشكل فعال ومنظم، حيث يمثل الدور القيادي ركيزته الأساسية، كونه يمثل القلب النابض للمنظومة والمحرك الرئيسي الذي يعمل على توجيه ودعم أنشطة التعلم المؤسسي في الهيئة.

ويمكن تفهم إطار العمل باعتبار أنه يمثل في نصفه الأعلى الجانب الاستراتيجي على مستوى القيادة العليا، بينما يمثل النصف الأسفل كيفية تحقيق المتطلبات الأساسية للنظام، فقد أعلنت القيادة العليا سياساتها من أجل تعزيز الأداء

الفردي والجماعي والاعتراف به وتمكينه، وتعتبر الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ومنظومة إدارة الأداء ومراقبته والمحاسبة بشأنه.

وتتبنى قيادة الهيئة بصفة أساسية أفضل الممارسات الدولية من باب أن التعلم الأفضل يبدأ من حيث انتهى الآخرون وذلك توفيراً للوقت والجهد انسجاماً مع مقولة (ليس هناك داعٍ لاختراع العجلة مرة أخرى)، ولذلك اختارت القيادة مواصفات الأيزو الدولية في المجالات المرتبطة باهتماماتها وعملها، وحصلت على (الأيزو 27001، 20000، 9001، 14001، Ideas UK، IIP، BS 1800). وهذه السياسة تدعم الإتقان وتؤدي لتحقيق التعلم من خلال التطبيق الفعال لهذه المتطلبات، ومن خلال عمليات التقييم المرتبطة بها، مع الإشارة إلى أن التوحد خلف هذه المعايير والأنظمة يعمل على إيجاد الرؤية المشتركة التي تعتبر من أهم مقومات تصحيح الصورة الذهنية وتوحيدها في اتجاه تيسير عمليات التعلم المؤسسي.

ولتعزيز التميز الذاتي والتعلم الفردي والجماعي، تم تبني منهجيات مواصفة «المستثمرون في الموارد البشرية» التي تنقسم لعشرة محاور أساسية حول الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والتخطيط للموارد البشرية، وتنمية وتدريب وتأهيل الموارد البشرية وتعزيز قدراتها.

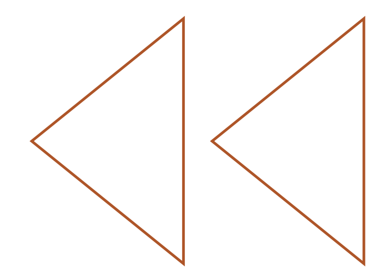
كما أن أنظمة التقييم والتدقيق والقياس وإدارة المخاطر تمثل جزءاً أساسياً في عملية التعليم والفهم الشمولي الذي يحقق التفكير النُظُمي وهو أهم ما يميز التعلم المؤسسي ويكمل متطلبات تطبيق المبادئ الخمسة التي أعلنها البروفيسور بيتر سنج كما أشرنا في الباب الأول.

ويتفاوت أثر التعلم على المستوى الأول والثاني (single & double feedback and learning loop) حيث يؤثر بوضوح المراجعة الاستراتيجية على الفهم الاستراتيجي للهيئة والظروف المؤثرة بها داخلياً وخارجياً ويؤثر على فهم وتعلم وتصويب عملية التخطيط ذاتها، في حين أن إدارة الأداء الفردي ستفيد مباشرة الموظف ومديره لاتخاذ قرارات مناسبة تعزز تنميته وتطويره لتحقيق مبدأ السيطرة الذاتية.

واعتمدت الهيئة على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة كأحد مكونات إطار العمل للتعلم المؤسسي. وذلك من خلال تبني مفهوم التميز المؤسسي ومعاييره الصادرة وفقاً لنموذج التميز والجودة الأوروبي (EFQM) وهو النموذج الذي يتميز بالتطبيق الشمولي والجامع لكل هذه الأنظمة المساندة، ويشكل آلية رادار تحقق التطبيق الأمثل لعملية التعلم والتطوير حيث يتم تقييم الأداء دوماً والتعلم من تجارب ونتائج التطبيق وخبرات وآراء الموظفين المشاركين فيه والشركاء لتقييم التطبيق ووضع خطط تحسينية وتطويرية لتحسين الأداء والنتائج المترتبة عليها.

يرتكز محور التعلم حول المعرفة والإبداع، حيث إن الحصول على معارف جديدة والاستفادة منها من أهم نتائج التعلم والشكل المباشر له، لذا فإن دور تطبيق النظامين المعرفي والإبداعي يمثل هدفاً رئيسياً لعملية التعلم المؤسسي وسيتم بيانه بالتفصيل لاحقاً.

وترى الهيئة أن أهم مؤشرات نجاح التعلم الداخلي يأتي من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: السرعة في حل المشكلات، التحديات التي تواجه المشروعات التغييرية، وسرعة ودقة العمليات التطويرية، والقدرة على التحسين المستمر في المؤشرات الرئيسية مثل الإنتاجية ورضا المتعاملين وشكاوى المتعاملين.





ارتباط منظومة التعلم المؤسسي بنظام إدارة الأداء:

يعمل فريق القيادة في الهيئة بشكل دؤوب لتطوير منظومة إدارة الأداء التي تضمن تحقيق المستهدفات، إيماناً منه بأهمية تطبيق منهجية الرادار على أية منظومة تديرها وتنفذها الهيئة، والتي تمر عبر المراحل التالية:

- تحديد الأهداف والنتائج المراد تحقيقها (أهداف متميزة).
- تصميم منهج العمل (الإجراءات) الفعال والكفء لتحقيق هذه الأهداف والنتائج.
- تخطيط تطبيق هذه المنهجيات بشكل منتظم ومراقبة تطبيقها بشكل فعال.
- تقييم نتائج التطبيق للتأكد من تحقيق الأهداف وتحديد مستوى التعلم المؤسسي الناتج من تطبيق المنهجية وفرص التحسين المستنتجة، يليه إجراء التحسينات المنطقية اللازمة لرفع الكفاءة والفاعلية.

وينطبق هذا الجهد التحسيني والتطويري على إطار عمل التعلم المؤسسي بمنهجياته وعملياته، والذي يتم من خلاله تقييم نتائج هذه التطبيقات ومن ثم التعلم منها، وهو ما يسلط الضوء على دور وأهمية قياس ومراجعة الأداء في منظومة التعلم المؤسسي ككل.

وتتطلب أنظمة الجودة ومنهجيات التميز التي تتبناها الهيئة كآليات لتطوير الأداء إجراء عمليات مراجعة وتدقيق وتقييم وقياس مستمر، تُتخذ بموجبها الإجراءات التصحيحية ويُتابع تنفيذها.

واستحدثت الهيئة منهجيات موحدة وموثقة لإدارة أنظمة وآليات العمل وفقاً لمعايير التميز المؤسسي، وتقوم بمراجعة مستمرة للمتغيرات في نتائج الأداء ونتائج التقييم الذاتي أو الخارجي، ومستهدفات الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية، واقتراحات الموارد البشرية والمتعاملين، وبقية المعنيين، والمقارنات البينية/المعيارية مع المؤسسات المتميزة، ومجالات وفرص التحسين من خلال نتائج قياس مؤشرات ومقاييس أداء المنهجيات وآليات العمل.

وتعتبر مؤشرات الأداء التي يتم قياسها تغذية راجعة قيمة للجنة الإدارة العليا بهدف تحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والدعم لكي تتمكن من تحقيق مستهدفاتها.

وسيتم استعراض بعض هذه النتائج لاحقاً كأمثلة من عملية إدارة التعلم المؤسسي.

التطور ونضج استخدامات التعلم المؤسسي:

ارتبطت أنشطة التعلم المؤسسي في هيئة الإمـارات للهوية بأبعادها الخمسة المتمثلة في التفكير النظمي، والتفوق والبراعة الشخصية، والرؤية المشتركة، والنماذج الذهنية، والتعلم الجماعي بالمكونات الاستراتيجية المؤسسية (الرؤية، والرسالة، والقيم والأهداف).





وأدركت الهيئة أهمية عمل المؤسسة وفق خطة استراتيجية واضحة، فاهتمت الخطة ببناء الكفاءات الاستراتيجية بالمؤسسة ورفع قدرات الموارد البشرية لتمكينها من أداء رسالتها بأفضل صورة ممكنة، حتى تتمكن من تحقيق رؤيتها، وانبثق ذلك من فلسفة القيادة التي ترى أن قدرة المؤسسات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها تعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على تلبية متطلبات مواردها البشرية وتوفير الموارد المؤسسية الأخرى لهم لتحقيق ما هو مطلوب منهم.[9]

ونوضح في الأقسام الفرعية التالية بعضاً من مؤشرات ونتائج القياسات والتقييمات التي اعتمدت عليها الهيئة لتحديد وسائل متجددة لتطوير منظومة التعلم المؤسسي.

---

9 للمزيد عن المعلومات التفصيلية حول الأبعاد الخمسة للتعلم المؤسسي، راجع الجزء الأول من الكتاب.



قياس وتقييم نضج آليات التعلم المؤسسي والنضج المعرفي:

«ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحقيقه»... معتقد سائد لدى جميع القيادات وفرق العمل بالهيئة. وكما تم توضيحه في الأقسام السابقة فقد اهتم الفريق القيادي بوضع مؤشرات ومستهدفات لمحاور إطار عمل التميز والتعلم المؤسسي وإدارتها من خلال منظومة إدارة الأداء.

ونوضح في الملحق بعضاً من الأمثلة على هذه المؤشرات ونتائج قياس المنهجيات والأنظمة في عمل الفرق، وإدارة المعرفة، وإدارة الإبداع.. حيث سنبين في هذا الملحق كيف تم قياس وتقييم إطار عمل التعلم المؤسسي المقدم آنفا.

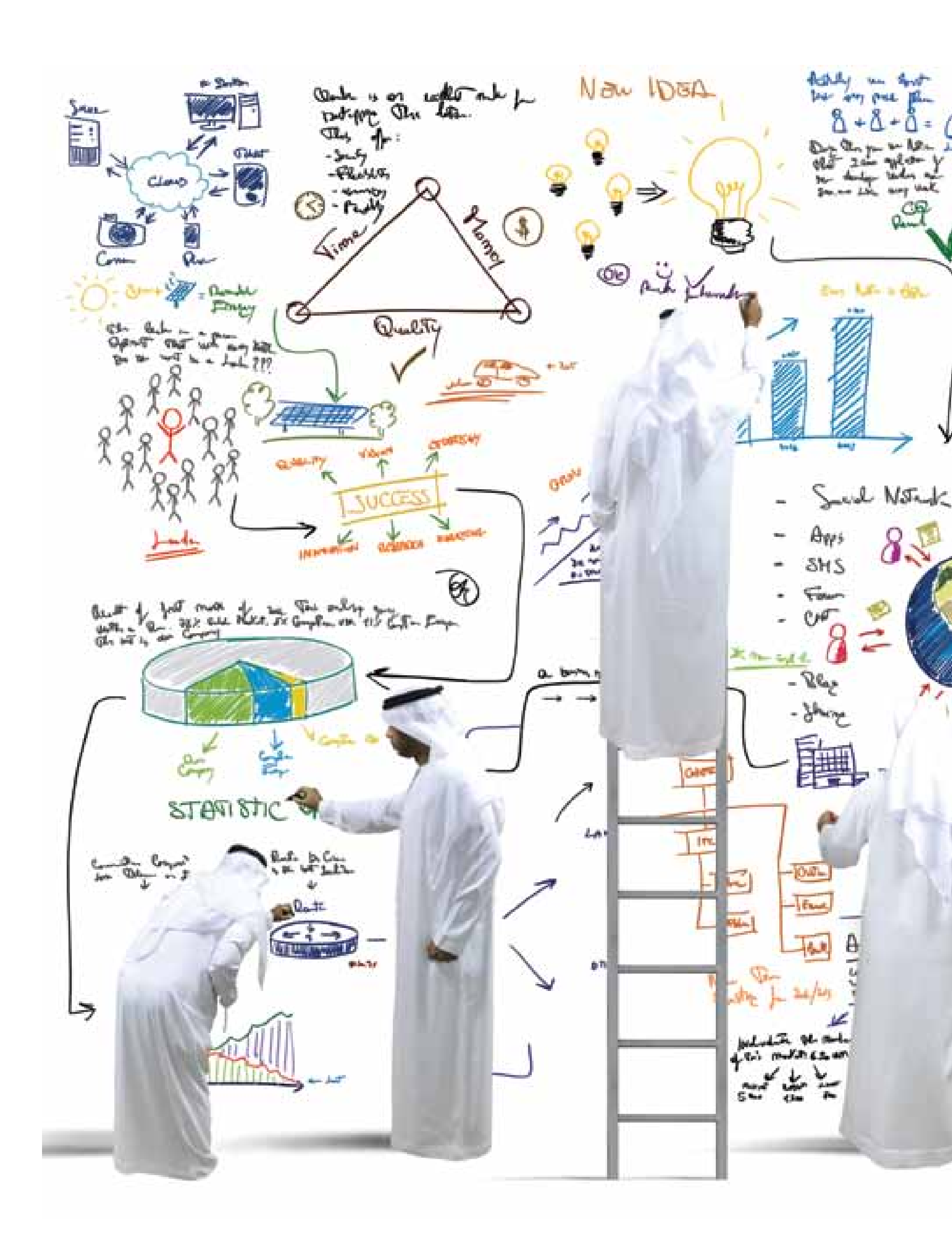




التخطيط من أجل تفعيل التعلم من خلال إدارة المعرفة والإبداع:

بات من المؤكد أن إدارة المعرفة والإبداع لا يمكن لها أن تنطلق بشكل جزافي عفوي كنتيجة ثانوية للتفاعل الإيجابي بين الموظفين ومع البيئة المحيطة والتي يوجد بها الشركاء وبها المجتمع والجهات الحكومية والمتعاملين. بل إن العمل الاحترافي ينبغي أن ينطلق من أسس مخططة ولها رؤيتها التي تتسق وتتكامل مع الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للهيئة. وهو ما أسس لتبني مفهوم إعداد الخطط الاستراتيجية الفرعية في عدة مجالات بالهيئة لترجمة الخطة الاستراتيجية الرئيسية والتواؤم معها ومع أهدافها وتقديم الدعم اللازم لها. مثل خطة الهيئة المالية وخطتها في مجال الاتصالات ونظم المعلومات وخطتها في مجال الجودة.

والمثال التالي يوضح كيف أعدت الهيئة خطتها في مجال المعرفة والإبداع لدعم مسيرة التعلم المؤسسي كما تبين من إطار العمل.


New IDEA
Time
Money
Quality
SUCCESS
STATISTIC
Apps
SMS



تحليل الصعوبات - المخاطر - التهديدات - الفرص ومجالات القوة:

اعتمدت الهيئة على مصفوفة التحليل الرباعي (SOWT) للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتوقعات المعنيين من خلال الاقتراحات والملاحظات والشكاوى وقياس رضا الجهات المعنية، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي قد تطرأ.



الشكل رقم (15) يبيّن بعض هذه النقاط على سبيل المثال لا الحصر.

الشكل (15) التحليل الرباعي لتحديد الفجوات المعرفية والبدائل الاستراتيجية

استطاعت الهيئة الاستفادة من هذه الأداة في التعرف على البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة ومناسبة لطريقة عمل الهيئة في ظل الموارد المتاحة، وكذلك في تحديد الفجوات المعرفية المطلوب تحصيلها ليس فقط على مستوى الهيئة الداخلي، بل امتد المفهوم ليطبق على البيئة المحيطة ذات العلاقة بالهيئة، مثل بعض الجهات الحكومية والخاصة والمجتمع وجمهور المتعاملين.[10]

وتميزت هذه العملية التي أُطلق عليها « توعية وتعليم المجتمع» بالاستمرارية بهدف سد الفجوات المعرفية لتحقيق مستهدفات الهيئة.

وكان لمبادئ التعلم المؤسسي واستخدام أدواته دور كبير في تحقيق التعلم الداخلي والخارجي بشكل أسرع وتحقيق متطلبات الخطة الاستراتيجية الجديدة، وذلك ليتَفهّم المتعامل متطلبات التسجيل المستحدثة بالنسبة له، ويكون على وعي بفوائد الهوية والبطاقة وخواصها الإلكترونية نحو مفهوم الحكومة الذكية، وليدرك أيضاً الخصائص الأمنية والإلكترونية التي تتوافر ببطاقته على سبيل المثال.

ويتكرر هذا المطلب كذلك مع الجهات الحكومية والخاصة بصورة أكثر وضوحاً، إذ ينبغي قيامهم بمبادرات ربط بين قواعد البيانات لدى الجهتين بمعايير معينة، ولتفعيل خواص الاعتماد الإلكتروني للهوية، وهذه أمثلة عن الفجوات المعرفية التي يجب سدها واستكمال تغطيتها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

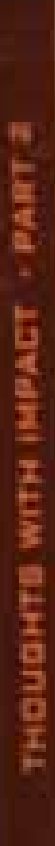
---

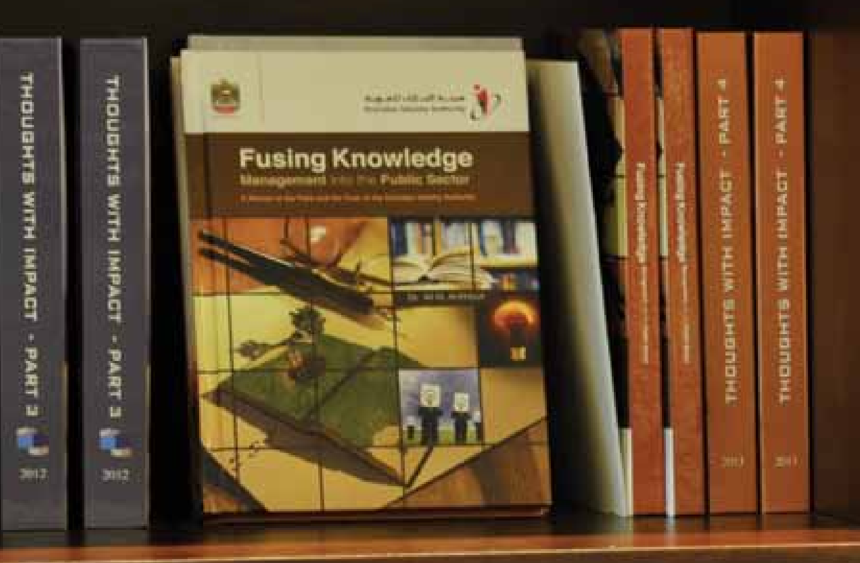
10 كان من الضروري نقل المعارف للمجتمع ليتفهم متطلبات التسجيل المستحدثة بالنسبة له، وليتفهم فوائد البطاقة الجديدة وخواصها الإلكترونية.



المبحث الثاني
أنشطة هيئة الإمارات للهوية في مجال التعلم المؤسسي

يلقي هذا المبحث الضوء على بعض الأنشطة والمبادرات المرتبطة بتطبيق منظومة التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية والتي كان لها دوراً بارزاً في تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية.





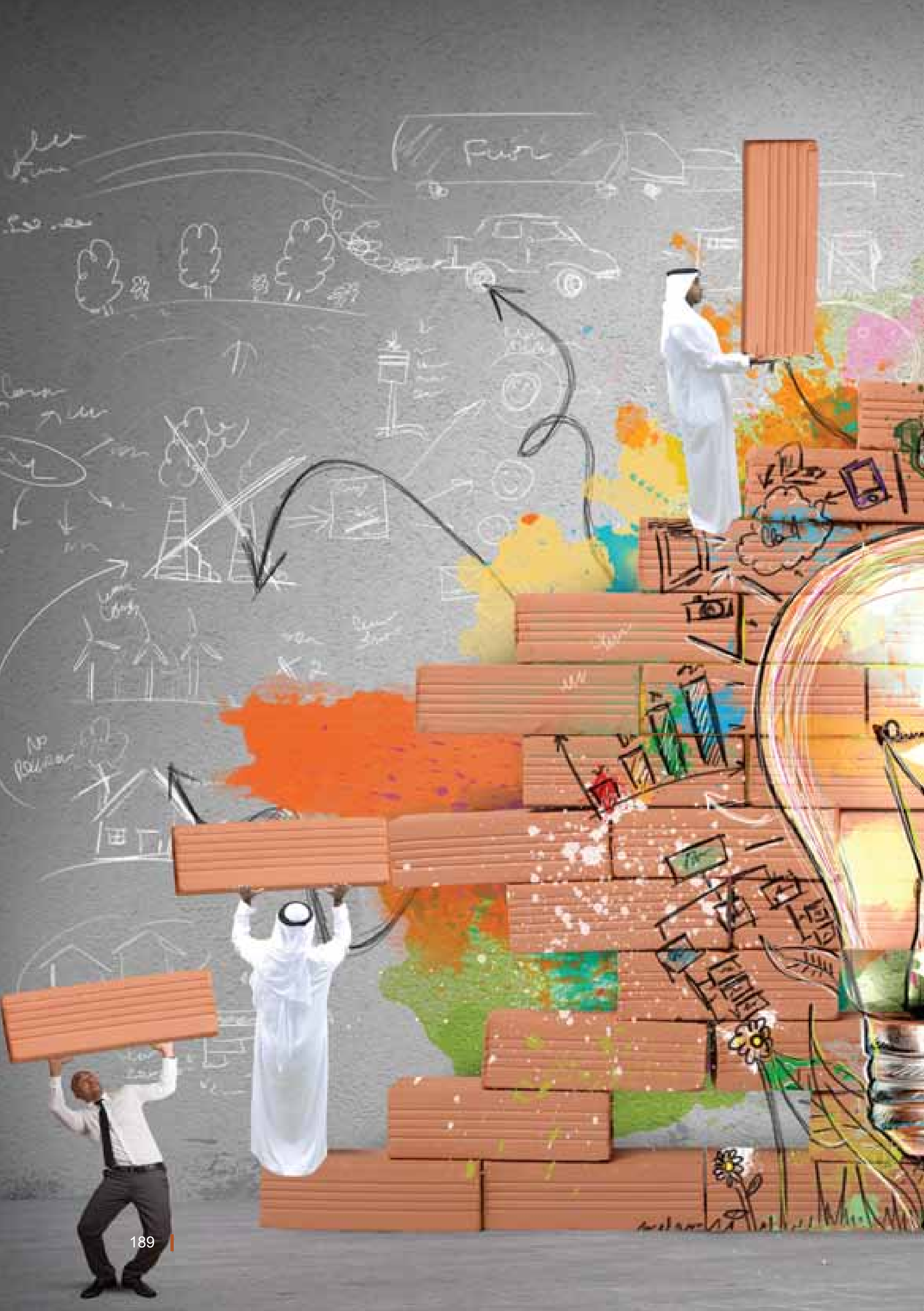
ونوضح في هذا المبحث العلاقة بين تطبيق التعلم المؤسسي ومفاهيمه ومبادئه وكيف استفادت منها الهيئة.



وضع دعائم البنى الأساسية للتعلم المؤسسي:

قامت الهيئة بإطلاق مبادرات وأنشطة متنوعة ومستمرة لترسيخ مفهوم التعلم المؤسسي. ويوضح الشكل رقم (16) الإطار العام لمحاور وأنشطة التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية، وهي:

- الدعم القيادي (القيادة بالقدوة).
- التنظيم المؤسسي.
- الثقافة المؤسسية.
- الاتصال والنشر.
- تطوير الموارد البشرية.
- التشجيع والتحفيز.
- دعم المجتمعات المعرفية.
- بناء الشراكات.



وسيتم تسليط الضوء على هذه المحاور وأنشطتها الفرعية في الأقسام التالية.

الدعم القيادي (تقديم القدوة)
الزيارات الميدانية (المتابعة والتقويم)
بناء الثقة التنظيمية والقيادية
المتابعة الدورية والمستمرة
اتخاذ القرار جماعياً

التنظيم المؤسسي
ميثاق التعلم المؤسسي
تطوير الهيكل التنظيمي
تبني نظام إلكتروني لإدارة الأفكار
مركز التعلم المؤسسي
مكتبة التميز
تبني المواصفات والمقاييس العالمية

تبني أسلوب المَرَح في العمل
التوجيه السلوكي وتصحيح الافتراضات
الاجتماعات الصباحية
جلسات الحوار والنقاش
ثقافة البحث العلمي

التوثيق والنشر
إنشاء موقع إلكتروني تفاعلي
استخدام أدوات التواصل الاجتماعي لإدارة المعرفة

التشجيع على التحصيل العلمي ودعم التميز الذاتي
إشراك الموظفين في اللجان وفرق العمل
تبني وتطبيق مواصفة عالمية لجودة الموارد البشرية

إطلاق جائزة البحث العلمي والتطبيقات المؤسسية
إطلاق جائزة التعلم المؤسسي
المسابقات المعرفية الشهرية
جوائز التميز السنوية وتكريم الأداء المتميز للأفراد وفرق العمل

دعم المجتمعات المعرفية
تنظيم ورش العمل
تنظيم مؤتمر دولي للتعلم المؤسسي
المشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات والندوات

بناء الشراكات
بناء الشراكات مع القطاعين الحكومي والخاص
الاشتراك في الجمعيات المهنية التخصصية
التعاون مع المؤسسات التعليمية

الشكل رقم (16) محاور وأنشطة التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية



أولاً- الدعم القيادي (القيادة بالقدوة):

يتمثل دعم القيادة «القيادة بالقدوة» في هيئة الإمارات للهوية بتطبيق التعلم المؤسسي من خلال الممارسات التالية:



التزام فريق القيادة:

تحرص القيادات المؤسسية في هيئة الإمارات للهوية على الاهتمام بتطوير بيئة التعلم المؤسسي من خلال العمل بشكل مستمر على غرس مفاهيم التعلم المؤسسي كجزء من منهجية عمل كل موظف فيها.

ويعي الفريق القيادي في الهيئة دوره في بناء وتعزيز التزام العاملين من خلال اللقاءات المستمرة معهم، وكثيراً ما ترتكز هذه اللقاءات على توحيد المفاهيم العملية والإدارية وتوضيح الصورة الشمولية، بهدف توسيع آفاق موظفيهم وإدراكهم لأهمية الدور الذي تضطلع به الهيئة.[11]

---

11 كمؤسسة وطنية لا يقتصر دورها على عمليات محددة، بل يتعدى ذلك تحقيق التنمية الشاملة في الإمارات، وفي تطوير العمل الحكومي الإلكتروني، ودعم صنّاع القرار في الدولة، وتبسيط الخدمات والمعاملات في القطاعين الحكومي والخاص، وتحقيق رؤية الإمارات 2021 في أن تصبح من أفضل دول العالم.

المتابعة الدورية المستمرة:

يحرص الفريق القيادي على المتابعة المستمرة لأداء الهيئة والتعرف على الفجوات المعرفية واحتياجات التعلم المؤسسي، حيث تجتمع قيادات الهيئة وبمختلف مستوياتها بشكل دوري لمناقشة مؤشرات أداء وإنتاجية أفرادها والأداء المؤسسي الكلي. ويدرك الفريق القيادي (الإدارة العليا) مدى أهمية أن يكون قدوة لقيادات الصف الثاني والثالث وفي المؤسسة ككل، ويحرص على الاجتماع أسبوعيًا لمراجعة المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية والمبادرات والمشروعات المنبثقة عنها.

بناء الثقة التنظيمية والقيادية:

توصف الثقة التنظيمية على أنها الصمغ الاجتماعي (Social Glue) الذي يربط ويلصق العناصر المؤسسية المختلفة، وهو عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية.[12] ويحرص الفريق القيادي بالهيئة على توفير مناخ تنظيمي مناسب، يشعر خلاله الموظفون بالثقة المتبادلة والألفة الأسرية، وهو ما جعل ممارساتها ترتكز كثيرًا على مفهوم الشفافية وسياسة الباب المفتوح.

ومن بين المفاهيم الثقافية السائدة في هيئة الإمارات للهوية امتلاك الفريق القيادي - بجميع مستوياته - مهارات العلاقات الاجتماعية والعاطفية (Social and Emotional Skills) لكي يتمكن من التواصل مع مرؤوسيه وتفهم حالاتهم واحتياجاتهم النفسية قبل الوظيفية. وقد أدت هذه السياسات في المجمل إلى ارتفاع دافعية الموظفين للعمل، والسلوك التطوعي والمستوى الإبداعي لديهم إلى جانب توفير بيئة مؤسسية متعلمة يؤمن أفرادها بأهمية التعلم على المستوى الفردي والوظيفي.

12 Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 11, No. 2, 29-32.



الزيارات الميدانية:

يؤمن فريق القيادة في الهيئة بأهمية الزيارات الميدانية، بهدف التأكد من الالتزام بمعايير التعلم والسياسات والرقابة المؤسسية وإثبات التواجد والتجاوب مع الموظفين، ولضمان جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين. ويتميز هذا المنهج المستخدم بالهيئة بأنه يراعي آليات الحوار واللقاءات المفتوحة مع الموظفين والمتعاملين بهدف جمع المعلومات وتوحيد المفاهيم والرد على تساؤلاتهم، وإيجاد الحلول للتحديات التي قد يواجهونها.[13]



13 أطلقت الهيئة في نهاية 2013 مبادرة «كيف الحال؟» التي تهدف إلى تلمس الاحتياجات الوظيفية للعاملين والتعرف عن كثب على أبرز التحديات التي تواجههم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم من قبل فريق عمل مختص من موظفي الهيئة، يقوم برفعها إلى الإدارة المتخصصة ومتابعتها، وتُعرض أمام الإدارة العليا في اجتماعاتها الأسبوعية لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

ثانيًا- التنظيم المؤسسي:

كما هو موضح بالنقاط التالية:

ميثاق التعلم المؤسسي:

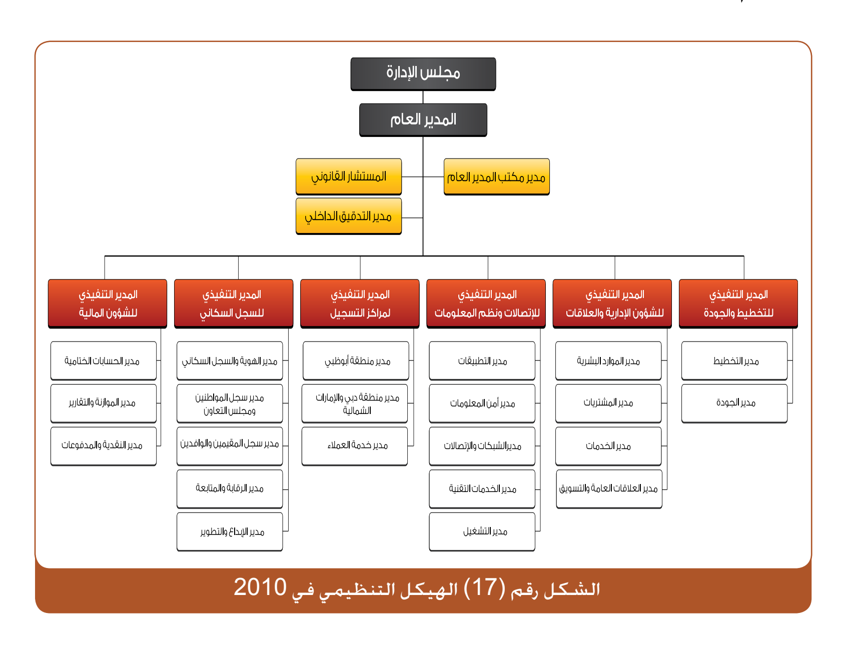
اعتمدت الهيئة «ميثاق التعلم المؤسسي» كأول جهة حكومية على مستوى منطقة الشرق الأوسط تقوم بتطبيق وتفعيل مبادرة من هذا النوع، وذلك في إطار سعيها لنشر ثقافة التميز والتعلم المستمر. وينصّ الميثاق على أن يلتزم جميع مدراء ورؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية في الهيئة بالسعي المستمر نحو التميز وتطوير الأداء من خلال التعلم المؤسسي والجماعي والفردي، وترسيخ التعلم كأسلوب عمل وثقافة تسعى الهيئة لغرسها لدى موظفيها في مختلف القطاعات والإدارات والأقسام، والعمل على توفير بيئة خالية من ثقافة اللوم أو الخوف.


ميثاق التعلم المؤسسي

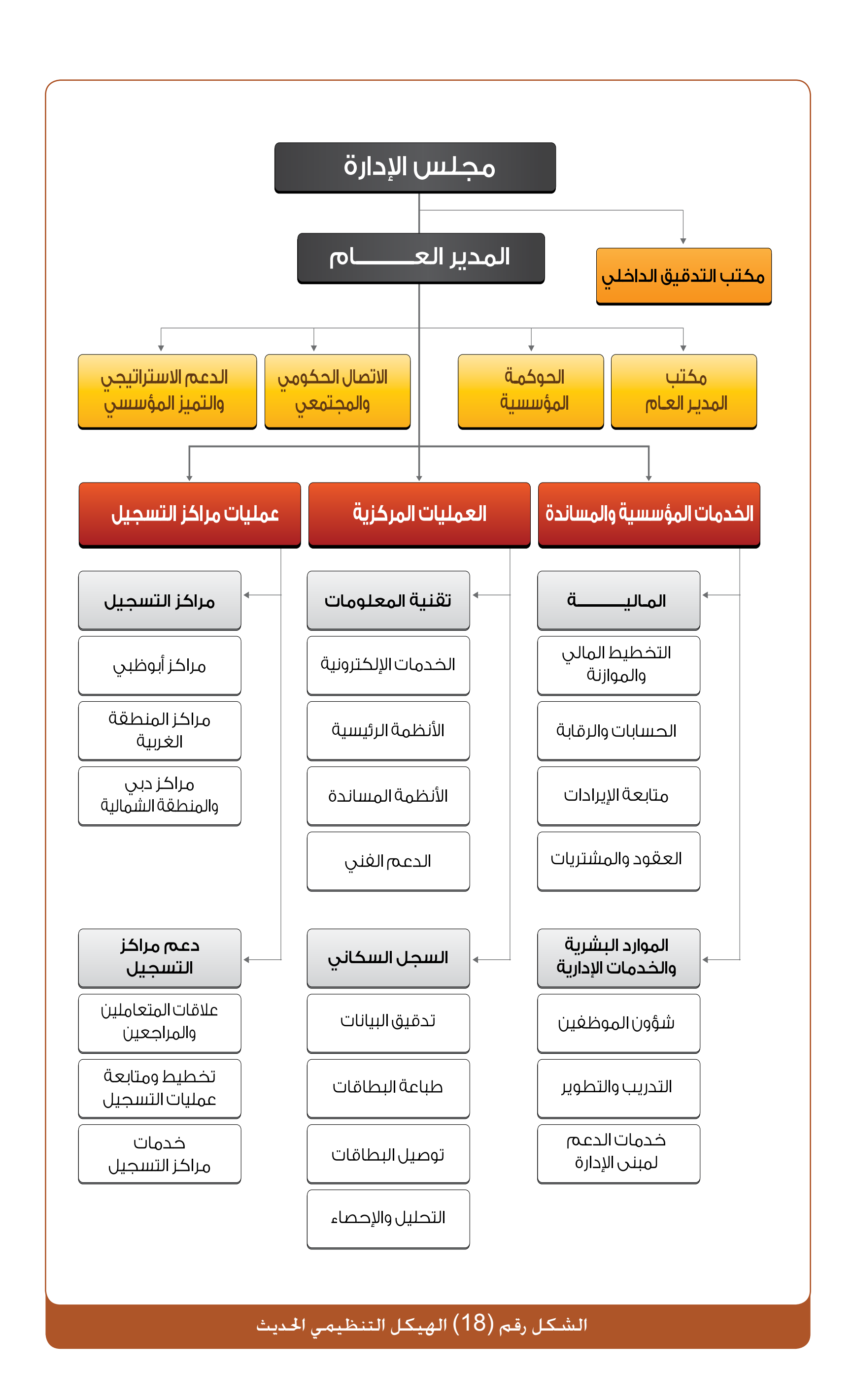
وتؤكد الهيئة في الميثاق حرصها على الاستفادة من الأخطاء والتحديات من خلال تحويلها إلى فرص للتعلم، باعتبار أنّ كل تجربة مؤسسية تمر بها هي فرصة جديدة تصب في هذا الإطار، مشيرة إلى التزامها بالاستثمار في التعلم الواعي الرسمي وغير الرسمي، وبالسعي نحو توفير أفضل فرص التعلم على مختلف المستويات لجميع موظفيها دون تمييز أو تفرقة.

تطوير الهيكل التنظيمي: ضمان توافقه مع الخطط الاستراتيجية:

تحرص الهيئة على مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل مستمر للتأكد من توافقه مع متطلبات تطبيق خططها الاستراتيجية، ولضمان دعم عملية التعلم المؤسسي مع المحافظة على كفاءة وفعالية آليات صناعة القرارات. لذا، فقد كانت عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية مدفوعة إما بالتغييرات في الخطة الاستراتيجية أو النموذج التشغيلي للهيئة والتي كانت تتطلب مبدأ التخصص في العمل، الأمر الذي تطلب التعديل في الهيكل حتى يتم التكيف مع المتغيرات. كما ساهم اعتماد الهيئة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في رفع كفاءة وفاعلية عملياتها بشكل ملاحظ، وهو ما أوجب إعادة النظر في الوحدات التنظيمية ودمج بعضها ببعض، واستحداث وحدات أخرى. والشكلان الآتيان يوضحان التعديلات المختلفة في الهيكل التنظيمي لهيئة الإمارات للهوية من عام 2010 ولغاية 2014.



الشكل رقم (17) الهيكل التنظيمي في 2010



الشكل رقم (18) الهيكل التنظيمي الحديث

واهتمت الهيئة خلال عمليات إعادة الهيكلة بترسيخ مفاهيم التعلم المؤسسي من خلال التطوير المستمر لمسؤوليات الوحدات التنظيمية والأوصاف الوظيفية، بهدف تطوير هيكل العلاقات والصلاحيات، وعمليات الاتصال الداخلي والخارجي، والتحسين المستمر لإجراءات العمل وأساليبه وفرص التطوير والابتكار.

وفي المجمل، أدت التغييرات في الهيكل التنظيمي في الهيئة إلى توفير مناخ تنظيمي محفز للعمل الجماعي وتعزيز التعاون والشفافية والثقة المتبادلة بين الموظفين، كما شجع على التخطيط والابتكار، ودعم اتخاذ القرارات المناسبة.

يرجي مراجعة الشكل رقم (17)و الشكل رقم (18)

تبنّي نظام إلكتروني لإدارة الأفكار والمقترحات:

تتبنى الهيئة نظاماً مؤتمتاً للمقترحات، قامت بتصميمه ذاتيًا وطورته عدة مرات ليدعم استقطاب الأفكار والتفكير الجماعي وعمليات توجيه الإبداع وتطوير الأفكار في الهيئة. وساهم النظام منذ تطبيقه في تشكيل بيئة تشجع على التجديد والابتكار والإبداع في الهيئة تضاعف معها حجم الأفكار المقدمة أكثر من عشرة أضعاف مقارنة لما كان عليه قبل تطوير النظام. ويلعب النظام دورًا هامًا في تقييم الموظفين المبدعين وفرق العمل والمدراء الذين يدعمون تنفيذ الأفكار المبدعة. كما يمنح النظام الموظفين المبدعين نقاطًا تسمى (KODO Points)، بحيث يمكن للموظف تحويل تلك النقاط لمكافآت كما تستخدم أيضًا كمدخلات في التقييمات السنوية.



إنشاء مركز التعلم المؤسسي:

وضعت هيئة الإمارات للهوية في عام 2012، حجر الأساس لـ «مركز الإمارات للتعلم المؤسسي» وهو أول مركز للتعلم المؤسسي على مستوى المنطقة، متخصص في نشر ثقافة التعلم المؤسسي ومفاهيمها وممارساتها. ويستهدف المركز موظفي الهيئة والمؤسسات الحكومية والخاصة في الدولة، من خلال ما يقدمه لهم من الدعم والمشورة في مجال التعلم المؤسسي، ويتيح فرصة الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية الحديثة في مجال التعلم المؤسسي، وآليات الوصول إلى التميز المؤسسي التنافسي المستدام، وذلك من خلال التركيز على التطوير الدائم للكوادر البشرية المواطنة، وتعزيز قدراتهم الجماعية.

وتتمثل أبرز استراتيجيات المركز وخدماته وأنشطته وفعالياته في:

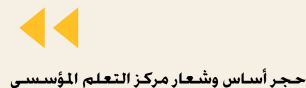
1- المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهيئة الإمارات للهوية.

2- نشر وتعزيز ثقافة وممارسات التعلم المؤسسي والإبداع داخل وخارج هيئة الإمارات للهوية.

3- تقدير جهود الأفراد والمؤسسات التي تستثمر في التعلم.

4- المساهمة في التنمية المستدامة من خلال البحث العلمي وإيجاد حلول للمشكلات المعاصرة.

5- إعداد كوادر وطنية متخصصة في مجال التعلم المؤسسي والإبداع.



حجر أساس وشعار مركز التعلم المؤسسي


بسم الله الرحمن الرحيم
وضعت هيئة الإمارات للهوية
حجر الأساس لمشروع
مركز الإمارات للتعلم المؤسسي
وذلك يوم الإثنين الموافق 2012/12/31
ECOL
مركز الإمارات للتعلم المؤسسي
Emirates Center for Organizational Learning



المكتبة الرئيسية وركن المعرفة بالمراكز



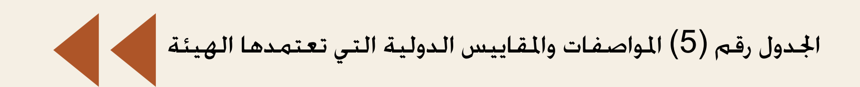
إنشاء مكتبة التميّز:

أنشأت هيئة الإمـارات للهوية في مقرها الرئيسي بأبوطبي (مكتبة التميّز) ومكاتب فرعية في مراكز المنتشرة على مستوى الدولة أطلقت عليها اسم (ركن المعرفة)، وذلك ضمن سلسلة المبادرات الهادفة إلى الارتقاء بالمستوى الثقافي والمعرفي لدى الموظفين ونشر ثقافة التعلم والتميز المؤسسي في كافة إداراتها. وجاءت فكرة المكتبة لتكون بمثابة الذاكرة المؤسسية (Organizational Memory)، والتي يمكن الرجوع إليها في أي وقت. وتحتوي المكتبة على جميع أعمال الهيئة من وثائق وتقارير ومنهجيات وتجارب ناجحة، ومطبوعات متعددة.

تبنّي المواصفات والمقاييس العالمية:

وضعت الهيئة منهاجاً ثابتاً في أن تَتَّبع أفضل الممارسات الدولية من خلال اعتمادها على عدد من المواصفات العالمية التي تمكّنها من تحقيق إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)، وكوسيلة للتعلم من المصادر الخارجية لأفضل الممارسات والتجارب العالمية في جوانب العمل المؤسسي. وقد ساهمت هذه المواصفات باعتبارها مقاييس دولية في تحسين أداء العمليات الإدارية والمرتبطة بخدمات المتعاملين، وذلك من خلال المراجعة والتقييمات السنوية. كما ساهمت في إكساب الموظفين مهارات متنوعة، وتطوير قدراتهم لفهم القواعد العالمية وحسن استخدام الموارد (المادية والطبيعية والبشرية..).

الجدول التالي يوضح بعض المواصفات التي تتبناها الهيئة.



المواصفة	الغرض
الأيزو 27001	إدارة أمن المعلومات
الأيزو 9001	إدارة الجودة
مواصفة (TICSS)	خدمة المتعاملين
الأيزو 14001	إدارة البيئة
الأيزو 18001	إدارة الصحة والسلامة المهنية
الأيزو 20000 الخاص ب	إدارة الخدمات التقنية
Ideas UK	إدارة الأفكار والإبداع
مواصفة "المستثمرون بالموارد البشرية" (Investors in People)	إدارة الموارد البشرية
الأيزو 26000	المسئولية الاجتماعية

ثالثاً – الثقافة المؤسسية:

التوجيه السلوكي وتصحيح الافتراضات:

يهدف التوجيه السلوكي وتصحيح الافتراضات إلى العمل على تصحيح الصورة الذهنية والنموذج العقلي (Mental Model) من أجل تمهيد الطريق لخلق الرؤية المشتركة (Shared Vision) وهي من الدعائم الأساسية لتعزيز عمليات إدارة التغيير. ومن هنا فقد وضعت الهيئة قيماً مؤسسية ساهمت في توجيه السلوك الفردي والجماعي لموظفيها، وإرساء هيكل تنظيمي ساهم في تحفيز الموظفين على السلوك الإنتاجي. وقد ركزت الهيئة من خلال الدورات التدريبية ووسائل الاتصال والتواصل الداخلي المنهجة - على دعم السلوكيات الإبداعية كالعمل الجماعي والتفاني في خدمة الناس في ظل توجه خطتها الاستراتيجية إلى تحويل الهيئة لمؤسسة تقودها توقعات المتعاملين (Customer Driven Organization).



أسلوب المرح واللعب في العمل (Gamification):

اتبعت الهيئة أسلوبًا حديثاً لتحفيز موظفيها على التنافس في الإنجاز والأداء. فهي تتبنى في ثقافتها المؤسسية مفهوم «العمل هواية»، وأنه يمكن أن يمارس كلعبة أو بأسلوب مرح. وتستخدم الهيئة أساليب متنوعة كاستراتيجية السمكة، التي تسمح للموظف أن يمارس عمله اليومي بشكل مرح وبمشاركة المتعاملين. من خلال بعض المسابقات التي تتطلب تقديم آراء وتظهر معرفة جيدة بطبيعة عملية التسجيل.

من ناحية أخرى نجد أنه غالبًا ما تأخذ اجتماعات الفريق القيادي جانبًا غير رسمي، وتخرج عما هو معتاد وتقليدي. فاجتماعات الإدارة في الهيئة تنعقد في أماكن غير مألوفة، كساحة ملعب كرة قدم، أو قاعة (بولنج) أو في نادي رياضي. وهذه الصورة غير النمطية يقصد منها تحرير العقل والذهن من ضغوط العمل وتحسين المناخ العام.











كما تستخدم الهيئة أفلام الفيديو الكرتونية لتدريب موظفيها على المنهجيات وأساليب العمل. وقد قامت في 2013 بإطلاق شخصية كرتونية باسم (حمد) تتفاعل مع المتعاملين وتجيب على استفساراتهم.



الموقع الإلكتروني
وشخصية حمد



الاجتماعات الصباحية (Coffee Break Meeting):

قبل بدء العمل الصباحي بمراكز خدمة المتعاملين التابعة الهيئة، يجتمع المدراء في حوارات مفتوحة مع موظفيهم تستمر حوالي خمس إلى عشر دقائق يتم خلالها مراجعة أداء المركز، وتتناول توجيهات لتوحيد المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الهيئة. وتصب هذه الأنشطة في بناء النموذج الذهني عن طبيعة العمل بالهيئة والتعرف على احتياجات المتعاملين ومعايير الصواب والخطأ بشكل متقارب، وهو ما يدعم توجهات التغيير والتطوير.



اجتماع مدير مركز صباحا coffee break

جلسات الحوار والنقاش:

تعقد الهيئة بوتيرة نصف سنوية لقاءات عامة تجمع موظفيها من جميع إمارات الدولة من خلال جلسات حوارية تناقش فيها العديد من القضايا الهادفة التي تمكنها من توحيد الرؤى ومن تحقيق مستهدفاتها المؤسسية. وتتضمن تلك الجلسات حوارات مفتوحة بين قيادات الهيئة وموظفيها من مختلف إداراتها ووحداتها التنظيمية، بهدف ترسيخ ثقافة لغة الحوار كثقافة مؤسسية وممارسة دورية. وتوثق هذه الحوارات بالكامل وتسجل بالصوت والصورة وتتاح عنها كتيبات وتنشر على موقع الهيئة الإلكتروني.

وتتضمن هذه الجلسات عرضاً لأوراق عمل مختصرة لا تتجاوز في وقتها الدقائق الخمس، يشارك فيها الفريق القيادي والموظفون، وتتضمن – كذلك – الحديث عن موضوعات ذات علاقة بالعمل المؤسسي وتطوير الفكر الذاتي. وتتخلل هذه الحوارات جلسات عصف ذهنية يتم فيها استعراض التحديات التي تواجه الأفراد أو الوحدات التنظيمية، والفرص المتاحة للتحسين وآليات التغلب عليها، ومناقشة الخطط البديلة. وتعتبر هذه الجلسات منصة للتواصل الاجتماعي وتبادل الأفكار وتوثيق الروابط بين الموظفين لتدعيم روح الفريق الواحد، ونشر ثقافة التعلم المؤسسي ونقل المعرفة.



تبني ثقافة البحث العلمي[14]:

تحرص الهيئة على تعزيز ثقافة البحث العلمي من خلال المساهمة في نشر معارفها في مختلف المجلات والدوريات العالمية المتخصصة، حيث بلغ عدد البحوث العلمية المنشورة حتى عام 2014 أكثر من 80 بحثًا علميًا. ومن وجهة نظر الهيئة، فإن أهميّة البحوث العلمية تتمثل في كونها رافدًا مهمًا للمعرفة، وأن هذه الدراسات تعكس فكر الهيئة الإداري والتطبيقيّ، كما تستجيب للمتغيرات العالمية التي تحرص الهيئة على قراءتها جيّدًا والتفاعل معها.

وقد تمحورت أنشطة التعلم المؤسسي المتعلقة بالأبحاث والدراسات والتأليف والنشر في مجالات محورية وجوهرية تدعم توجه الهيئة الاستراتيجي وتخدم مساعيها لتطوير الأداء المؤسسي والمعرفي، وتعزز من حركة تبادل المعرفة والخبرات والنشر العلمي، وبما يخدم مختلف المجتمعات الإنسانية حول العالم.

وقامت الهيئة في منتصف عام 2010، باستحداث ركن للدراسات والبحوث على موقعها الإلكترونيّ يُعنى بنشر هذه البحوث العلميّة، والذي بات مرجعًا مهمًا للباحثين والمهتمّين من مختلف دول العالم. كما استخدمت الهيئة منصات إلكترونية مختلفة لنشر دراساتها مثل: (amazon.com, academia.edu, slidshare.net). وقد وصفت هيئة الأمم المتحدة بحوث الهيئة بـ: «القيمة والثمينة» في 2012 وأنها تعالج موضوعات محورية ومعاصرة، وأدرجت إصدارات الهيئة العلمية في مكتبتها العامة في واشنطن ونيويورك، ونشرت بعضها على موقعها الإلكتروني.[15]

---

14 راجع تقرير الهيئة لعام 2012م، ص 218.

15 http://www.unpan.org/PublicAdministrationNews/tabid/651/mctl/ ArticleView/ModuleID/1555/articleId/21470/default.aspx
http://www.unpan.org/PublicAdministrationNews/tabid/114/mctl/ArticleView/ModuleID/1463/articleId/37301/default.aspx

رابعًا – الاتصال والنشر:

التوثيق والنشر:

تتبنى الهيئة سياسة لتوثيق أهم أعمالها ومبادراتها وإنجازاتها وأنشطتها من خلال مجموعة من الإصدارات الدورية. حيث تساهم هذه الإصدارات بصورة جوهرية في تكوين ذاكرة مؤسسية معرفية.



الشكل رقم (19) قسم المطبوعات | مركز المعرفة | موقع هيئة الإمارات للهوية

إنشاء موقع إلكتروني تفاعلي[16]:

يشكل الموقع الإلكتروني مخزناً معرفاً لجميع أنشطة الهيئة ومطبوعاتها ومنشوراتها. وقد تطور الموقع بدءاً من كونه مصدراً للمعارف والمعلومات، حتى تحول اليوم ليكون منصة لتقديم الخدمات التفاعلية. وترى الهيئة أن الدور الأكبر للموقع يكمن في أنه يعتبر منصة للتواصل ونقل المعارف لموظفيها ومتعامليها، وأنه يسهم في صناعة رؤية مشتركة. وتمكنت الهيئة من الاستفادة من معارفها في تطوير موقع إلكتروني حصل على تصنيف أفضل موقع إلكتروني في الدولة لثلاث سنوات متتالية، كما أنه يعتبر مرجعاً للمقارنات المعيارية في سهولة التصفح والمضمون.

استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وقنوات اتصال متنوعة:

أطلقت هيئة الإمارات للهوية صفحاتها الاجتماعية على مواقع فيسبوك وتويتر ويوتيوب في العام 2010 كمنصات إلكترونية للتواصل مع المتعاملين ومستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي. واستفادت الهيئة بشكل رئيسي من هذه القنوات كآلية لتلقي ملاحظات واقتراحات المتعاملين وأفراد المجتمع، وهو ما يمكن الاصطلاح عليه بالتعلم المفتوح المتبادل بين الهيئة والمتعامل. وقد نتج عن هذه القنوات بيئة حوارية مبتكرة، ساهمت في إيجاد كثير من الحلول الفنية والإدارية وصياغة السياسات المرتبطة بخدمات المتعاملين. واستطاعت الهيئة من خلال استخدامها لقنوات التواصل الاجتماعي من تطوير خدماتها بشكل ملحوظ وتقديمها وفقاً لمعايير تراعي الدقة في التنفيذ والسرعة، وصياغة اتفاقيات لقياس مستوى الخدمة (Service Level Agreement) على مستوى جميع الوحدات التنظيمية الرئيسية والمساندة.

---

16 http://www.id.gov.ae/ar/emirates-id/about-emirates-id.aspx



الشكل رقم (20) صفحة هيئة الإمارات للهوية على موقع فيسبوك



خامساً– تطوير الموارد البشرية:

تبنّي وتطبيق مواصفة عالمية لجودة الموارد البشرية:

تبنت هيئة الإمارات للهوية مواصفة عالمية لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي وترسيخ مفهوم التعلم المؤسسي تسمى بـ «المستثمرون في الموارد البشرية». ووفرت هذه المواصفة منظومة متكاملة من المعايير العالمية وأفضل الممارسات لتحسين الإنتاجية ومضاعفة إمكانيات الموظفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية. وتتضمن مواصفة «المستثمرون في الموارد البشرية» تسعة آليات هي:

1- التعريف باستراتيجية الهيئة.

2- التعريف بالوصف الوظيفي.

3- التعريف بالأهداف ومؤشرات الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي.

4- التعريف بالحقوق والواجبات الفردية.

5- الآليات المتوافرة للمشاركة في اتخاذ القرارات بالهيئة.

6- التعريف بأهمية ودور التدريب والتطوير.

7- كيفية القيام بالمهام الوظيفية بفعالية.

8- كيفية استخدام قنوات الاتصال المتاحة.

9- كيفية الالتزام بآليات التطوير والتحسين المستمر.




preciation
Authority
of Presidents 2012
CERTIFICATE
OF ACCREDITATION
Emirates Identity Authority
Registration Centres




اماراتك
emaratech
شكر وتقدير





إشراك الموظفين في اللجان وفرق العمل:

تعتبر فرق العمل واللجان آلية حيوية ومهمة لتفعيل العملية الإدارية وتحريك منظومة العمل بالهيئة، وتشكل هيكل عمل موازٍ للهيكل التنظيمي في دعم الاتصالات الأفقية بين الإدارات، وتوفير المعلومات وإثراء عمليات صناعة القرارات. وتأتي لجنة الإدارة العليا[17] على قمة الهرم التنظيمي لهذا الهيكل الموازي، وتتبع لها مجموعة من اللجان الرئيسية، مثل لجنة الجودة ولجنة الموارد البشرية ولجنة الحوكمة الإلكترونية، ولجنة تطوير الخدمات ولجنة مراكز الخدمة. وتتم الاستفادة من أدوات التعلم المؤسسي في تنظيم وتوثيق أعمال هذه اللجان، وقياس الأداء المرتبط بأداء فرق العمل، مثل معدلات إنجاز تنفيذ المشروعات والمبادرات ضمن منظومة مؤشرات الأداء المؤسسي ومؤشرات الالتزام بديناميكيات العمل

17 تضم لجنة الإدارة العليا المدير العام والمدراء التنفيذيين ومدراء الوحدات التنظيمية.



الجماعي، مثل المشاركة وتبادل الأفكار والمعارف والإبداع، كما يتم اعتماد أسلوب التقييم الفردي لجميع أعضاء الفريق. ومن أهم آليات قياس أداء هذه اللجان هو مدى اهتمامها في اتباع نموذجي التعلم الأحادي والثنائي من حيث الإجراءات التصحيحية. وغالبًا ما تهتم اللجان بتوجيه إجراءاتها التصحيحية نحو السياسات والاستراتيجيات وآليات العمل أكثر من التركيز على إزالة الملاحظات وتصحيحها بشكل مباشر.

ولتحفيز بيئة العمل القائمة على العمل الجماعي، تم اعتماد العديد من نظم التحفيز المختلفة لبث الطاقة الإيجابية وتعزيز مبادئ وقيم روح الفريق والتعاون، مصحوبًا بتدريبات دورية وخاصة للفئات القيادية والإشرافية عن آليات وديناميكيات العمل الجماعي وإدارة الفرق واللجان. وتمثل هذه اللجان والفرق أكثر من 20% من إجمالي عدد الموظفين في الهيئة.

التشجيع على التحصيل العلمي ودعم التميز الذاتي:

تمتاز بيئة العمل في هيئة الإمارات للهوية بأنها بيئة محفزة ومشجعة لدعم التعليم والتحصيل العلمي. وبالتالي فإن الهيئة تولي عملية تطوير الموظفين معرفياً وأكاديمياً اهتماماً خاصاً، انطلاقاً من قناعتها بضرورة تنمية مواردها البشرية، وتوفير كل ما من شأنه مساعدة كوادرها على التفوق والتميز والإبداع. وقد قامت الهيئة بتعديل الكثير من سياساتها الإدارية لتمكين الموظفين – في جميع المستويات - من الالتحاق بالجامعات واستكمال دراساتهم. وقد خصصت الهيئة بنودًا مالية للتعليم والتطوير في ميزانياتها السنوية لدعم روافد التميز الذاتي «Personal Mastery»، التي يستفيد منها موظفوها الملتحقون بمؤسسات التعليم على شكل مكافآت مالية سنوية.




الفئات الرئيسية
الفئات الرئيسية
افضل ممارسات
فرق العمل



حفل جائزة المدير العام السنوي



سادسًا- التشجيع والتحفيز:

جوائز التميز السنوية لتكريم الأداء المتميز للأفراد وفرق العمل:

أطلقت هيئة الإمارات للهوية جائزة سنوية لتكريم وتحفيز ومكافأة كوادرها البشرية المتميزة والمبدعة، وصقل ثقافة الإبداع لدى موظفيها، وتعزيز عطائهم المهني، ورفع درجة ولائهم تجاه الهيئة. وتعكس هذه الجائزة - التي تم اعتمادها في نهاية 2011 - حرص الهيئة على تقدير جهود الموظفين المتميزين، وتشجيعهم على المشاركة في اللجان وفرق العمل، والأخذ بزمام المبادرة فيها، والانخراط في الأنشطة المجتمعية، وتحفيز موظفي المراكز على زيادة إنتاجيتهم، وتقديم أرقى الخدمات للمتعاملين. وتمر عمليات الترشيح والاختيار بإجراءات تحكيم وتقييم لأفضل الإنجازات المتميزة، حيث يتوجب على المتقدم كتابة تقرير مدعم بالأدلة الثبوتية على تميز إنجازاته، ومنها معيار عن دوره في تطوير تعلمه الذاتي وتعليم الآخرين، وكذلك عن فرق العمل (تعلم الفرق).



المسابقات المعرفية الشهرية:

قامت الهيئة بتدشين مسابقة شهرية بعنوان مسابقة «نقل المعرفة» بهدف تحفيز الموظفين على تبادل الأفكار والمعارف. وتعتمد المسابقة على تشجيع الموظفين على تقديم ورقة عمل أو تدريب زملائهم على مهارة أو معرفة معيّنة. ثم تقوم لجنة التحكيم باختيار وتكريم أفضل عمل وتعلن عنه وتنشره على سائر الموظفين.



الإعلان عن الجائزة وصور توزيع الجوائز

جائزة البحث العلمي[18]:

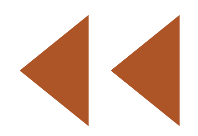
أطلقت هيئة الإمارات للهوية خلال عام 2012م، جائزة سنوية للابتكار والإبداع العلمي تستهدف المؤسسات والباحثين وطلاب الجامعات وأفراد المجتمع. وتتضمن الجائزة فئتين هما (جائزة أفضل بحث علمي في مجال أنظمة الهوية المتقدمة)، و(جائزة أفضل تطبيق في مجال أنظمة الهوية المتقدمة)، وتبت فيها لجنة مستقلة ومحايدة تضم عدداً من الخبراء والمحكمين المحليين والدوليين لتقييم المشاركات. ويتم تكريم الفائزين خلال حفل رسمي بدروع وجوائز نقدية.

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق المتعارف عليها عالميا والتي تزود المؤسسات بأبحاث من السوق المفتوح (Open Market) تفيدها علمياً وتوسع مساحة الرؤية العلمية للمتخصصين والفنيين، وغالباً ما تكون نتائجها أفضل من الاستعانة بالشركات الاستشارية وأقل تكلفة وتشكل دعماً حقيقياً تنافسياً للمجتمع العلمي.

18 راجع تقرير الهيئة لعام 2012م، ص 218.

تأسيس جائزة التعلم المؤسسي:

أطلقت الهيئة جائزة دولية للتعلم المؤسسي في عام 2012 كمبادرة تهدف إلى تعزيز ثقافة التعلم المؤسسي وتشجيع ممارساتها على المستويين المحلي والدولي. وتهدف الجائزة إلى رفع الوعي العام بمفهوم التعلم التطبيقي، وتقدير وتكريم الجهات والأفراد الذين يطبقون مفاهيم التعلم المؤسسي بشكل يساهم في حل المشكلات وتحسين الأداء في مؤسستهم، وصولاً إلى التميز المستدام، وتشجيع المؤسسات للاهتمام بقضية التعلم المستمر كوسيلة ومنهجية يتبنونها لتحقيق التطوير والتحسين المنشود.







المؤتمرات والمعارض والندوات التي شاركت فيها الهيئة



سابعًا- دعم المجتمعات المعرفية:

التنظيم والمشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات والندوات:

تحرص الهيئة على تنظيم المؤتمرات والندوات المحلية والدولية، والمشاركة فيها بأوراق عمل، بهدف تبادل المعارف والاطلاع على أفضل الممارسات ودعم التعلم المؤسسي. وقد قامت الهيئة بالتعاون مع منظمات دولية متعددة كالأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي لتنظيم مؤتمراتها وندواتها المعرفية داخل وخارج الدولة. وساهمت هذه الأنشطة في توسيع مدارك الأفراد والموظفين وفرق العمل، وساعدها ذلك على تحقيق معدلات نمو ملحوظة في مجالات الإبداع والتطوير بشكل مستمر.



البروفسور بيتر سينج متحدثا في المؤتمر الأول للتعلم المؤسسي

تنظيم مؤتمر دولي سنوي عن التعلم المؤسسي:

أطلقت هيئة الإمارات للهوية في 2012 أول مؤتمر دولي للتعلم المؤسسي من نوعه في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بهدف تسليط الضوء على مفاهيم وممارسات (التعلم المؤسسي)، وكيفية الارتقاء بالثقافة الداخلية للمؤسسات وتطبيق مفاهيم وممارسات «التعلم المؤسسي المستمر» كسبيل لقيام «مؤسسات متعلمة» تدعم الوصول إلى «الحكومات المتعلمة». ويستضيف المؤتمر سنوياً أهم الخبراء والمتخصصين والمؤثرين في حقل التعلم المؤسسي، بهدف تسليط الضوء على مفاهيم وممارسات (التعلم المؤسسي)، وتوفير فرصة الاستفادة من تجاربهم والتعرف على أفضل ممارساتهم في إطار المقارنات المرجعية.



البروفسور بيتر سينج متحدثا في المؤتمر الأول للتعلم المؤسسي

ورش العمل (منتديات التعلم المؤسسي):

تنظّم هيئة الإمارات للهوية من خلال مركز الإمارات للتعلم المؤسسي التابع لها بوتيرة ربع سنوية ورش عمل تفاعلية لقيادات ومدراء الهيئة، حيث تتركّز النقاشات حول سبل وضع خطط ممنهجة تضمن للهيئة تطوير مفهوم التعلم المؤسسي بما يخدم خططها الاستراتيجية، وتحديد آليات قياس مؤشرات هذا التطوير، وانعكاسه على ثقافة المؤسسة وقياداتها وموظفيها، وبالتالي على أدائها وخدماتها ورضا المتعاملين معها. وتدار تلك الورش بطريقة مهنية متخصصة في علوم ومفاهيم التعلم المؤسسي، ويدعى لها شخصيات دولية ومتخصصة لتقديم عروضهم وأطروحاتهم.

مقهى التعلم الترفيهي وجلسات العصف الذهني:

طبقت هيئة الإمارات للهوية مفهوم «مقهى التعلم» (knowledge cafe) والذي يعد أسلوباً ترفيهياً ومبتكراً وحديثاً في مجال التعلم المؤسسي الجماعي، ويرتكز على تغيير الأساليب التقليدية في إدارة الندوات وورش العمل والدورات التدريبية. ويتمثل المفهوم في استبدال أسلوب المحاضرات التي يقوم بإلقائها شخص واحد على المشاركين في الحدث، بأسلوب حواري، حيث يتم إشراكهم جميعًا في تناول الموضوع ومناقشة مختلف جوانبه، ليساهموا في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة به في إطار جو يميل إلى الترفيه أكثر منه إلى الجانب الرسمي. ويتم وفقاً لهذا الأسلوب الحديث في التعلم تقسيم المشاركين في الورشة أو الندوة إلى فرق عمل متجانسة شريطة أن يشارك جميع أعضاء الفريق في طرح الأفكار ومناقشتها بأسلوب العصف الذهني، ويتم توثيق جميع الأطروحات والحوارات التي تدور خلال الجلسات ثم تعميمها على جميع الفرق وإتاحتها على الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي.



ثامناً– بناء الشراكات:

التعاون مع المؤسسات التعليمية:

قامت الهيئة بتوقيع عدة اتفاقيات تعاون مع عددٍ من الجامعات المحلية والمعاهد الدولية، لتوفير فرص تدريب وتعليم ومنح دراسية لموظفيها. لتحقيق عائد إيجابي على تحصيلهم العلمي والمعرفي. كما استطاعت الهيئة بناء شراكات مع المؤسسات التعليمية من خلال إنتاج أبحاث وتقديم أوراق عمل شارك في إعدادها موظفوها، وتم نشرها من قبل مؤسسات دولية مرموقة في السنوات الماضية مثل جامعة إنسياد وجامعة الإمارات وغيرها.



الاشتراك في الجمعيات المهنية المتخصصة:

تشترك الهيئة في مكتبات معرفية إلكترونية متنوعة تتبع مؤسسات علمية ومهنية عالمية متخصصة في مجالات الإدارة والاستراتيجية والجودة والتميز والتكنولوجيا، وذلك بهدف تعزيز خبرات ومعارف موظفيها واطلاعهم على أفضل الممارسات والتقنيات العالمية في هذه المجالات. وتنظر الهيئة إلى هذه المكتبات كأدوات يمكنها التأثير في النموذج الذهني لموظفيها، وتعيد تشكيل الصورة الذهنية والافتراضات الأساسية لديهم حول أساليب وآليات العمل بما يدعم التطوير والتميز الذاتي (Personal Mastery).

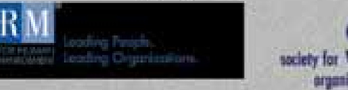
الشكل رقم (31) الاشتراك في الجمعيات المهنية المتخصصة





EFQM

International Society for Performance Improvement









بناء الشراكات مع القطاعين الحكومي والخاص:

وقعت الهيئة العديد من الاتفاقيات ومذكرات التفاهم لتعزيز الشراكات مع القطاعين الحكومي والخاص، بهدف تبادل المعارف وتطوير قدرات الفهم والتعلم في المجالات التخصصية، وكذلك في بلورة مشروعات مشتركة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركاء. كما تنص العقود التي تبرمها الهيئة مع الموردين على بنود تؤكد على تبادل المعارف والمعلومات. وتنظر الهيئة إلى هذه الاتفاقيات على أنها مصدر مهم لجلب معلومات ومعارف وخبرات جديدة لها. وقد قامت الهيئة بتسجيل وتنفيذ عدداً كبيراً من المقترحات الإبداعية والأفكار الجديدة وخاصة في المجال التكنولوجي والتي تولدت نتيجة لمثل هذه الشراكات.


STRATEGIC PARTNERS
Forum
2014
الشركاء الاستراتيجيين


هيئة الإمارات
للهوية
مركز الشارقة

نظرة انعكاسية على تجربة الهيئة



تحقيق سيمفونية
الأداء المتناغم والمتوازن:

بالنظر إلى تجربة هيئة الإمارات للهوية، فإنه يمكن ملاحظة أن الفريق القيادي لعب دوراً نشطاً في تبنّي مفاهيم وممارسات التعلم المؤسسي في إدارة منظومتها المؤسسية. ولا شك أن التزام القيادة ورغبتها في تحقيق نتائج على مستوى التعلم المؤسسي، ووعيها بمفهوم التعلم المؤسسي وركائزه الخمس وهي (الرؤية المشتركة، والنموذج الذهني، التفوق والبراعة الذاتية، والتعلم الجماعي، والتفكير النُظُمي)، ومعرفتها بآليات عمله في ضوء إطار العمل المشار إليه، هي سر نجاح وفعالية أية منظومة مؤسسية تسعى إلى أن تتحول إلى مؤسسة متعلمة.

والحقيقة أن أية مؤسسة أو منظومة - في الإطار الأوسع - سيتعلم أعضاؤها من خلال إدراكهم وتفهمهم للموجودات المعرفية الحقيقية الضمنية المطبقة لا المعلنة، إلا إذا تساوى المعلن مع الضمني. ويمكننا أن نأخذ «منظومة المرور» على سبيل المثال، فالمعتاد أن المعلن من القوانين المرورية - حسب قانون الدولة - يوجب التزام السائقين (أعضاء هذه المنظومة) بمثل هذه القوانين. فما يلتزم به عامة الناس، سيكون ملزماً للآخرين، وغالباً لن يكون هناك التزاماً بما لا يلتزم به الآخرون. وذلك ما يمكن وصفه بالتعلم الأفقي (Horizontal Learning).

وفي المؤسسات مثلاً، يتعلم العاملون من المعارف الضمنية الحقيقية ومن خلال عملية التواصل الأفقية الطبيعية. وهو الأمر الذي يوجب الانتباه له، حيث أنه وفي حال لم تكن هذه الأمور مبرمجة ومنظمة، فإنها ستولد طبيعة تعلمية عشوائية في المؤسسات. وفي الأغلب، فإن المؤسسات لا تدرك عادة مثل هذه الأمور، وتترك عملية التعلم لتحدث بطريقة عشوائية وغير منضبطة، وبالتالي قد تكون غير مفيدة أو ضارة، وغالبًا ما ستكون بطيئة ولا توفر التنافسية والتميز المنشود.

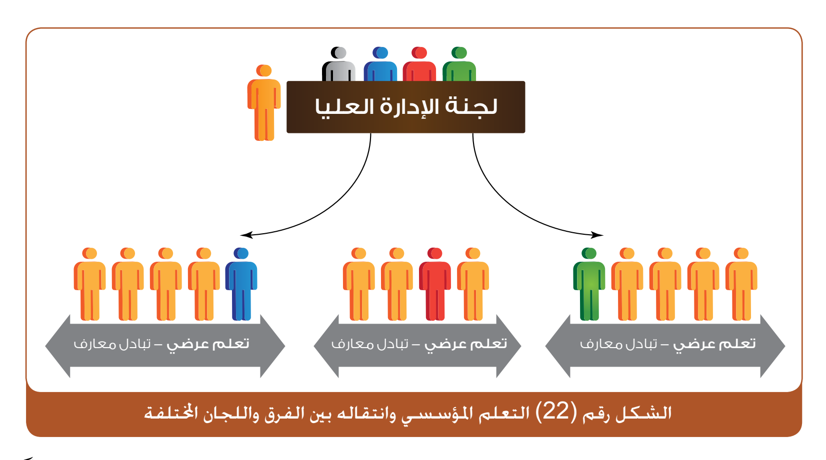
وقد اهتم الفريق القيادي في هيئة الإمارات للهوية بهذا المنحى، فركزت منظومة القيادة على تحقيق مفهوم الهيكل الموازي بهدف تسريع عملية التعلم من خلال اللجان وفرق العمل. وأدرك أن التعلم المؤسسي هو ناتج وتحصيل لتعلم الفرق، وأن تعلم الفرق هو ناتج وحصيلة التعلم الفردي. ومن هذا المنظور، فالتعلم في الفرق هو عملية تعلم أفقية تتم بين أعضاء الفرق أنفسهم، وتتم بين الفرق واللجان بعضها ببعض، ثم تتكامل في صورتها الكلية من خلال لجنة الإدارة العليا التي تتابع أعمال اللجان المختلفة. وتوضح الأشكال التالية تسلسل التعلم المؤسسي وفقاً لهذا المفهوم.

الشكل رقم (21) يوضح آلية التعلم داخل فريق العمل:



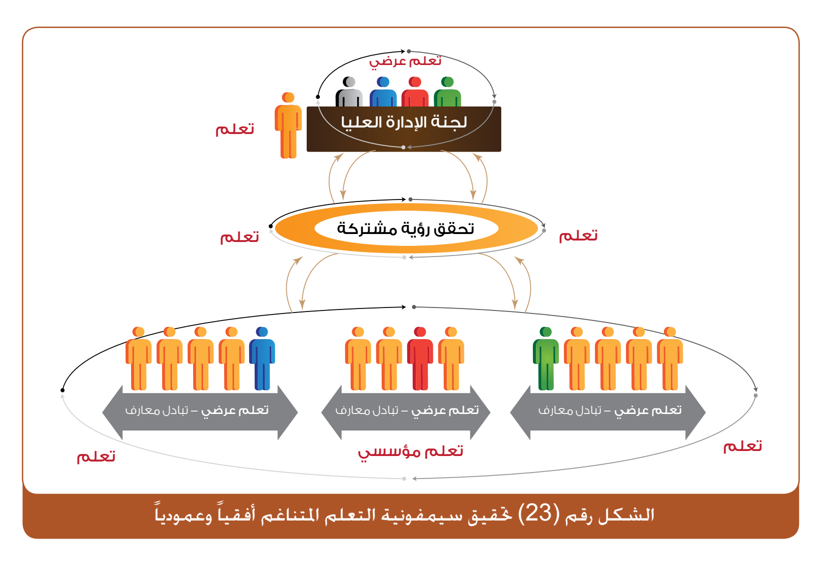
الشكل رقم (21) آلية التعلم داخل الفريق

الشكل رقم (22) يوضح آلية الاتصال بين اللجنة العليا واللجان والفرق التابعة وتبين عضوية رؤساء الفرق واللجان وموقعهم من اللجنة العليا.



الشكل رقم (22) التعلم المؤسسي وانتقاله بين الفرق واللجان المختلفة

الشكل رقم (23) يوضح مسارات إدارة وتنامي عملية التعلم التي تتم أفقياً بين أعضاء اللجان بعضهم ببعض، وتتمثل العلاقة مع اللجنة العليا في كونها هي مصدر التنظيم والتناغم والتكامل بما في ذلك دورها في حل الخلافات والدعم والتقييم، كما تقوم بتشكيل تلك الفرق وتكليفها ورقابتها.



الشكل رقم (23) تحقيق سيمفونية التعلم المتناغم أفقياً وعمودياً

أهم الدروس المستفادة والنتائج المحققة نتيجة تطبيقات التعلم المؤسسي:

تؤكد هيئة الإمارات للهوية أن التعلم المؤسسي كان مكوناً محورياً في تمكينها من تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية. فقد تمكنت من مضاعفة إنتاجيتها أكثر من ستة أضعاف، وتحقيق الاكتفاء الذاتي والمالي بالرغم من التوسعات الرأسمالية التي صاحبت تطبيق الخطة وتعزيز نتائجها الاستراتيجية على صعيد العمليات والخدمات. كما أنها استطاعت تحسين مستويات رضا الموظفين والمتعاملين بشكل ملفت، وتمكنت من أن تحصد مجموعة كبيرة من الجوائز المحلية والدولية خلال فترة وجيزة.

ولكن يجب علينا أن نتفهم كيف قامت هيئة الإمارات للهوية بتحقيق هذه الإنجازات؟ وكيف استطاعت تجاوز تحديات صعبة ومعقدة في وقت وجيز؟ وكيف أحدثت تغييرات في قدراتها الذاتية، مكنتها من استيعاب وتنفيذ هذا التغيير؟

ترى الهيئة أن تسهيل وتعزيز عملية التغيير تعتمد على مدى قدرة المؤسسة على إشراك موظفيها في فهم كينونة هذا التغيير وما يمكن أن يعود به عليهم من تحسين على المستوى الفردي والمؤسسي.

وترى هيئة الإمارات للهوية أن مسيرة التعلم ذاتها لا يمكن أن تكون سريعة، بل يجب التدرج في بناء النموذج الذهني للموظف، ويأتي بعد ذلك دور تعلم الفرق، ثم يصب ذلك في عملية التعلم المؤسسي. وتتم هذه الدورة خلال دورات تعليمية منهجة ومتتالية، فكلما انتهت دورة تعليمية – مثلاً – تكون الدورة التالية أكثر إيجابية وسرعة، وبالتالي تكون نتيجتها أفضل. أي أن مفهوم الدورات التعليمية المتتالية يمكن أن يحقق التكامل والنضح والنمو في منظومة التعلم المؤسسي مما يعود بقدرات أسرع على إحداث التغيير والتطوير واستيعاب وعلاج المشكلات بسرعة وكفاءة أكبر.

الخلاصة والتوصيات

الخلاصة والتوصيات:

ملخص مفهوم التعلم المؤسسي:

يتبيّن لنا مما سبق عبر فصول هذا الكتاب، أن (التعلم المؤسسي) يتم ضمن عدة مراحل، ولكن على مستويين.

يرتبط المستوى الأول بـ(رد الفعل)، حيث ينحصر التعلم بتصحيح الأخطاء ومعالجة مشكلات من خلال تحديد سببها الجذري لضمان عدم حصولها، وهو ما يعرف بنموذج التعلم الأحادي (Single Learning Loop)، وهو ضروري لكافة المستويات الإدارية.

أما المستوى الثاني، فيتمثل في نموذج التعلم الثنائي (Double Learning Loop)، وهو عبارة عن عملية مراجعة النتائج والمشاكل وتحليل أسبابها من الناحية الاستراتيجية ووفق ماهية السياسات العامة التي تتبعها المؤسسة.

وعلى سبيل المثال، عند قيام إدارة الجودة في مؤسسة ما برفض استلام شحنة/بضائع موردة لها على ضوء فحصها واختبارها، فإن نموذج (التعلم الأحادي) سيقودن صانع القرار حتماً لتغيير المورّد بعد تشخيصه كسبب في توريد تلك البضاعة المرفوضة. أما نموذج (التعلم الثنائي) فسيقود صانع القرار لتعديل السياسات العامة التي تم بموجبها اختيار هذا المورد وأدت لوصوله إلى مرحلة التعاقد والتوريد.

ويوضّح المثال المذكور، أهمية تعميق مفهوم (التعلم المؤسسي) في مختلف أنواع المؤسسات، ومكانة هذا العلم الذي نرى أنه سيتقدم العلوم الإدارية الحديثة إلى جانب (الجودة الشاملة). وذلك نظراً لدوره في تحقيق التطور السريع والعملي، والمبني على قواعد راسخة يحتاجها عالمنا العربي اليوم لتطوير مؤسساته، لتكون قادرة على تحقيق عملية التعلم، وصولاً لتحقيق أهم أهداف

التعلم المؤسسي والمتمثلة في (امتلاك القدرة على تصنيع المعارف الذاتية والمؤسسية الجديدة).

ولا شك أن امتلاك هذه (القدرة)، من شأنها أن تؤهل العالم العربي للمنافسة العالمية وتحقيق الريادة المؤسسية العربية على كافة المستويات، وخاصة أن المنافسة اليوم باتت قاسية جداً على جميع المؤسسات حكومية كانت أم خاصة، هادفة للربح أم لا. كما أن تفوق الأداء واستمراريته أصبح أمراً ضرورياً حتى للمؤسسات التي تحتكر تقديم خدماتها وخاصة على صعيد الجهات الحكومية التي تستهدف إرضاء متعامليها وتقديرهم.

وسيكون من السهل اليوم تفهم مدى تأثير العولمة والانفتاح المعلوماتي على استمرار زيادة تطلعات وتوقعات ومطالبات المتعاملين في ظل وجود اتجاه عام لتقارب الشعوب واندماجها في حالة التحوّل العالمية إلى ما يشبه القرية الصغيرة. وهو ما يرفع سقف توقعات المجتمعات في مختلف الدول حول نجاعة الخدمات الحكومية ومدى يُسر الحياة التي يعيشونها، وهو ما تم الانتباه إليه بشكل عالمي وتنافسي.

ونجد أن الحكومات المحلية والعالمية قد أطلقت مؤشرات لقياس رضا وسعادة الشعوب، وهو ما يوضّح ضرورة الاهتمام بتطوير خدمات الأجهزة الحكومية حتى تحقق طموحات الشعوب العربية التي تستحق هذا الاهتمام. فثقة المتعامل العربي مع الجهاز الحكومي اليوم باتت مرتبطة بتصوراته عن طبيعة الخدمة وضروراتها الحياتية، حيث يتطلع المواطنون فيها لتحقيق الفائدة المرجوة من التطور التكنولوجي والطبيعي لتوجهات الحكومات نحو إسعاد شعوبها.

ومن هنا، نجد أن أي مواطن عربي سيتمنى لو تلقّى خدماته الحكومية بشكل آني وسريع و«ذكي»، ومن دون إرهاقه في زيارة المرافق الحكومية ومقرات الوزارات والبلديات والهيئات لإنهاء إجراء معين.

ولكن، ماذا لو آمنا واعتقدنا بضرورة هذا التطور، فكيف نقود التغيير؟. هذا هو السؤال الأهم الذي نحاول الإجابة عليه من خلال تأليف هذا الكتاب. ونحن نرى أن (التغيير) كعلم إداري معروف وله أدبياته وأدواته ونظرياته، سيشكل البنية التحتية الآمنة والضرورية للتغيّر السريع والناجح. ويبقى السؤال: كيف نضمن التغيير السريع وبنجاح؟.

وعلى ضوء ذلك، نطرح توصياتنا النابعة من محاولتنا لاستشراف المستقبل المفعم بمبادرات التطوير والتحسين الحتمية بالعالم العربي، وانطلاقا من حاجة المؤسسات العربية بشكل خاص لإتقان التعلم المؤسسي بشكل متوازٍ مع مسيرة التقدم، فلا يوجد لدينا وقت كبير للدوران حول محور الذات، ولا يوجد لدينا وقت لتجزئة المتطلبات ومعالجتها على التوالي، بل يجب المضي قدماً نحو التطوير بالتوازي مع تحسين القدرات الذاتية.

وقبل طرح التوصيات؛ نقدم نصحنا للباحثين العرب والمهتمين بالتعلم المؤسسي والتطوير الإداري بتوجيه جزء من بحوثهم نحو هذا المجال، واستكمال المسيرة التي لا تقف عند وضع هذا الكتاب، الذي نتمنى أن يكون بداية لمشوار مستمر من البحوث والنظريات المفيدة والتجارب الأخرى التي تثري المكتبة العربية وتقدم خدمة تعليمية للقيادات العربية والمدراء والمتخصصين في مجالات التطوير الإداري.

التوصيات الختامية

أولاً: دور المؤسسات الحكومية العربية

1. التزام المؤسسات وقياداتها بتطوير آليات جديدة تسهم في الارتقاء بمفهوم العمل المؤسسي، وتنسجم مع متطلبات عصرنا الحالي، واضعة في قمة أولوياتها وأهدافها تحقيق رضا المتعاملين الخارجيين والداخليين.

2. تحويل الجهات الحكومية وغير الحكومية في العالم العربي لبيوت بحث وخبرة، تُعلّم وتَتعلم. فالمواطن العامل بتلك الجهات يقضي أكثر من نصف عمره فيها، وهي فترة قد تصل لثلاثة أضعاف ما يقضيه أثناء الدراسة بالمعاهد التعليمية.

3. نهوض الجهات الحكومية ومؤسسات الأعمال بدور مساوٍ ومكمل للمراحل التعليمية الأولى للمواطن، إلى جانب قيامها بمهمة الاستثمار بالموارد البشرية لتكون مصنعاً لإنتاج العقول والكفاءات التي سيكون عليها قيادة هذه المؤسسات بالمستقبل، بما يسهم في دعم ومساندة المساعي الهادفة إلى تحقيق التنمية المستدامة في مختلف الممارسات والخدمات الحكومية.

4. تبنّي مفاهيم (التعلم المؤسسي) في المؤسسات بما يساعد في تحولها إلى مؤسسات ذكية ويدعم بناء الحكومة المتعلمة، ويساند المساعي الهادفة إلى تحقيق التنمية والاستدامة في مختلف الممارسات والخدمات الحكومية.

5. دعوة المؤسسات الحكومية إلى اتباع فكر (التعلم المؤسسي)، لبناء القدرات الفردية لرأسمالها البشري والمؤسسي، لتتمكن من تحقيق مستهدفاتها والارتقاء بأدائها وتطوير خدماتها، والوصول إلى الابتكار والإبداع في نطاق عملها الحكومي، والانتباه إلى وجوب فصل مفاهيم التدريب والتنمية البشرية التقليدية عن مفهوم التعلم المؤسسي، وتبنّي التحول لهذا المفهوم كخيار استراتيجي.

6. نشر الدراسات وتوثيق التجارب الإدارية الناجحة لإغناء المكتبة العلمية العربية بمحتوى إداري نابع من البيئة والثقافة والتجارب العربية الواقعية، واتخاذها كدروس لنشر المعرفة والتعلم المؤسسي.

ثانياً: دور الحكومات العربية

1. يجب على الدول أن تسعى جاهدة لبناء المنظومة الفكرية والثقافية لرأسمالها البشري، على اعتبار أن فكر الشعوب هو ما يتحكم في تقدّم الدول أو تراجعها.

2. الاستثمار في تشكيل وبناء «الحكومات الذكية»، وهو ما يتطلب إعادة بناء مؤسسات متعلمة، قادرة على تجاوز المفاهيم الإدارية التقليدية السائدة في العديد من المؤسسات الحكومية على مستوى المنطقة العربية، ومواكبة عصر الإنترنت والشبكات الرقمية الذي نعيش فيه.

3. الالتزام بنشر ثقافة التميّز وتشجيع التعلم المستمر والتحصيل المعرفي، وتوفير البيئة الملائمة للتميز والريادة.

4. الارتقاء بوعي الكوادر الوطنية الشابة حول أهمية أدوارهم وواجباتهم ومسؤولياتهم الوطنية والإنسانية والمهنية.

5. تأسيس مؤسسة مركزية لتعزيز التعلم الذاتي، ولغايات حوكمة وضمان نزاهة وواقعية وعلمية إثبات حالات التعلم الذاتي يمكن أن تخضع المؤسسة لمجلس مستقل يضم جهات تعليمية وحكومية ومهنية مختلفة (مثل النقابات المهنية) لمنح نقاط تعليمية للاعتراف بالتعليم المستمر بعد التخرج والاعتراف بالخبرة العملية والإنجازات والتدريب المعترف به (CPD points).

ملحق

نتائج بعض مؤشرات وقياسات الأداء المرتبطة بالتعلم المؤسسي

أولاً- قياسات آليات العمل مع الفرق واللجان:

يوضح الجدول رقم (6) أن نتائج أداء العمل الجماعي للفرق واللجان في الهيئة تُظهِر نمطية وإيجابية خلال الأعوام 2011 – 2013، كما تُظهر النتائج أثر الاستثمار التدريبي والتعليمي لبناء القدرات الذاتية (Personal Mastery)، ويتضح ذلك من تفاعل الموظفين وازدياد مقترحاتهم.

وتنقسم المؤشرات بين قياس (ممكنات العمل الجماعي) و(نتائجه) بما يحقق فهماً جيداً لعلاقات السبب والنتيجة، فمثلاً؛ تتضح العلاقة بين زيادة عدد المشاركين بالعمل الجماعي وتحسن النتائج المالية المتحققة من المشروعات.

موضوع القياس	المؤشرات			2011	2012	2013
المشاركة في فرق التحسين	عدد المشاركين بفرق التحسين والتطوير		فعلي	46	68	95
	نسبة الموظفين الذين شاركوا في فرق التحسين والتطوير من إجمالي موظفي الهيئة		مستهدف	%5	%8	%10
			فعلي	%4.9	%7.5	%10.1
	نسبة فرق العمل التحسينية إلى إجمالي عمل الفرق العاملة		مستهدف	%30	%40	%50
			فعلي	%33.3	%41.9	%60.0
نتائج الالتزام بآلية عمل الفرق واللجان	عدد فرق العمل المتميزة التي تمت مكافأة أعضائها		مستهدف	2	3	5
			فعلي	3	2	13
	عدد الفرق واللجان الفاعلة		فعلي	24	31	30
			مستهدف	%80	%85	%90
	نسبة الفرق واللجان التي تم تقييم أعضائها		فعلي	%75	%88	%94
			مستهدف	%80	%85	%90
	نسبة الفرق واللجان التي تم تقييم الإنجاز لمهامها		فعلي	%75	%88	%94
النتائج المالية المتحققة من مشاريع فرق العمل	إيرادات مشاريع تمت نتيجة جهود الفرق (بالمليون درهم)	– مشروع إعادة تغليف البطاقات	مستهدف	4.17	-	18.14
			فعلي	5.69	19.46	19.34
		– مشروع الاستمارة الإلكترونية	مستهدف	N/A	N/A	122
			فعلي	N/A	N/A	68
		– مشروع أتمتة إيصالات التبصيم	مستهدف	-	-	-
			فعلي	3.7	18.19	13.14
		– مشروع إعادة هندسة الإجراءات	مستهدف	29.55	-	-
			فعلي	86.44	184.8	148.3
معدل إنجاز الفرق واللجان لمهامها في الخطة ضمن الوقت المحدد			مستهدف	%85	%95	%95
			فعلي	%93	%94	%95
معدل إنجازات الفرق واللجان الفاعلة لمؤشرات الأهداف التي شكلت من أجل تحقيقها			مستهدف	%85	%85	%95
			فعلي	%75	%88	%94
نسبة المقترحات الجدية للفرق واللجان			مستهدف	%75	%80	%95
			فعلي	%73	%91	%87
نسبة الاقتراحات المطبقة من الجدية للفرق واللجان			مستهدف	%70	%80	%90
			فعلي	%63	%86	%88
معدل نتائج تقييم أعضاء من خلال العمل في الفرق واللجان			مستهدف	%80	%85	%95
			فعلي	%82	%90	%91

الجدول رقم (6) نتائج أداء العمل الجماعي للفرق واللّجان

ويوضح الجدول رقم (7) نتائج دراسات قياس رأي الموظفين وممثلي الشركاء الاستراتيجيين المشاركين بتلك الفرق واللجان واستطلاع آرائهم، حيث أظهرت آراؤهم خلال الأعوام الثلاث الأخيرة نمواً جيداً في فعالية منهجيات العمل وأثر التدريب الإيجابي وتطوير منهجيات العمل ما أثّر في إحداث تحسّن على مستوى العمليات الداخلية وكذلك على مستوى التعاون مع الشركاء واكبه تحسّن في مستويات تبادل الأفكار والمقترحات وهو ما يمثل فنياً مصطلح «تحسّن سير الأفكار (Ideas Flowability) والرؤى وتفهمها وقبولها».

الجدول رقم (7) نتائج دراسات رأي الموظفين والشركاء والموردين فيما يخص المعرفة والإبداع والتعلم والتدريب

موضوع القياس	المؤشرات		2011	2012	2013
1. فعالية وملائمة المنهجيات لتنظيم وإدارة العمليات والأنشطة المرتبطة بتشكيل وعمل الفرق ومتابعة أدائها	معدل الرضا العام لأعضاء الفرق واللجان	مستهدف	%80	%90	%90
		فعلي	%86.7	%85.9	%87.3
	نسبة رضا أعضاء الفرق واللجان عن منهجيات وأساليب إدارتها (معدل الرضا عن الوضوح وقابلية التطبيق)	مستهدف	%80	%90	%90
		فعلي	%87.1	%86.7	%86.7
	الرضا عن الموضوعية في اختيار أعضاء الفرق واللجان (باتباع معايير واضحة)	مستهدف	%80	%90	%90
		فعلي	%87.1	%85.9	%87.5
	رضا أعضاء الفرق واللجان عن حيادية وعدالة تقييمهم	فعلي	%86.2	%84.4	%86.5
2. مدى فعالية التدريب والتأهيل الذي يتم توفيره لفرق العمل	رضا أعضاء الفرق واللجان عن أثر التدريب الذي حصلوا عليه	مستهدف	%80	%90	%90
		فعلي	%85.2	%85.3	%86.9
	توفير الإدارة العليا (أو رؤساء الفرق واللجان) موارد المعلومات والمعرفة ووسائل تبادلها	مستهدف	%80	%90	%90
		فعلي	%86.7	%85.8	%87.8
	الرضا عن سهولة التواصل وتبادل المعلومات بين الأعضاء (من نظم المشاركة الإلكترونية والبريد الإلكتروني وغيرها)	مستهدف	%80	92%	%92
		فعلي	%89.8	%89.5	%90
3. فعالية وملائمة منهجيات دعم وتحفيز العمل الجماعي	معدل رضا أعضاء الفرق واللجان عن تحفيزهم ومكافآتهم	مستهدف	%80	%85	%85
		فعلي	%80.7	%82.3	%83.1
	رضا موظفي الهيئة عن توفر بيئة عمل بروح العمل الجماعي والتنوع	مستهدف	-	-	%75
		فعلي	-	-	%79.4
4. مدى التطور في مستويات التعاون (على المستوى الداخلي والخارجي)	رضا الموظفين عن توافر لائحة وسياسات واستراتيجيات تضمن تطبيق الإجراءات والقرارات الخاصية بالموارد البشرية	مستهدف	%70	%75	%80
		فعلي	%64.0	%70.5	%77.1
	الرضا عن دعم الإدارة العليا والمسؤولين بتوفير متطلبات الفرق كموارد مادية وتقنية ووسائل تنقل واللوازم الأخرى	مستهدف	%80	%90	%90
		فعلي	%88.3	%86.4	%88.9
	رضا الموظفين عن توفر بيئة عمل بروح الزمالة والتعاون وتبادل الأفكار والمعلومات بشكل رسمي وغير رسمي	مستهدف	%70	%75	%80
		فعلي	%67.1	%71.4	%80.2
	رضا الشركاء عن طبيعة العلاقة والتعاون معهم	مستهدف	-	%75	%90
		فعلي	-	%86.4	%91.7
	رضا الشركاء عن مدى التعاون في توفير وتبادل المعلومات	مستهدف	-	%75	%85
		فعلي	-	%80.7	%83.3
	رضا الشركاء عن مدى فعالية الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها الهيئة معهم	مستهدف	-	%75	%90
		فعلي	-	%86.4	%83.3

ثانيًا- قياس إدارة المعرفة:

عملت هيئة الإمارات للهوية على وضع مؤشرات مختلفة لقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي كما هو موضح بالجدول التالي.

وقد تمثلت النتائج الرئيسية للتعلم والمعرفة في تحسين قدرة الهيئة على إنجاز المشروعات المدرجة بالخطة الاستراتيجية 2010-2013، وتحقيق مستهدفاتها، وتمكنها من التحول إلى مؤسسة تعتمد على إيراداتها الذاتية وتوفير أكثر من 500 مليون درهم في السنوات الثلاث الأولى (الدورة الاستراتيجية الأولى).

موضوع القياس	المؤشرات		2011	2012	2013
فعالية وأثر التعاون المعرفي مع الشركاء	فعالية الاتصال والتواصل	مستهدف	%60	%75	%80
		فعلي		%83	%84
	مدى التعاون في تبادل وتوفير البيانات	فعلي		%81	%83
الرضا عن أنشطة التعلم المؤسسي وإدارة المعرفة	فرص التعلم والإنجاز	مستهدف	%65	%70	%73
		فعلي	%69	%73	%77
	دور القيادة في تشجيع نقل ونشر المعرفة	فعلي	%64	%70	%77
	فرص التواصل مع آخرين بهدف تبادل المعلومات	فعلي	%65	%77	%81
	مدى استيعاب ثقافة التعلم المؤسسي ونقل المعرفة	فعلي	%67	%71	%80
	مدى استيعاب وتفهم الموظفين لأهداف الهيئة واستراتيجيتها ودورهم	فعلي	%76	%90	%90
عدد قنوات توفير وتبادل المعرفة والتعلم المتاحة (المواقع الداخلية/ الاجتماعات/ الاجتماعات الإلكترونية/ مصادر معرفية أرشيفية متنوعة/...إلخ)		فعلي	5	12	14
قياس جودة وملاءمة المعلومات والمعارف	الملاءمة للاستخدام	مستهدف	%65	%70	%75
		فعلي	%69	%73	%77
	الدقة	فعلي	%47	%55	%77
	المشاركة وتبادل المعرفة	فعلي	%75	%63	%85
	سهولة وإمكانية الوصول للمعلومات والمعارف	فعلي	%52	%61	%78
	في الوقت المناسب	فعلي	%54	%61	%75

الجدول رقم (8) نتائج إدارة المعرفة

ثالثاً- نتائج مؤشرات وقياس إدارة الابتكار والإبداع:

طورت الهيئة منظومة فكرية متميزة للابتكار والإبداع، مستفيدة من معارف ومهارات مواردها البشرية، ومن خلال تطويرها لاستراتيجية معنية بالمعرفة والإبداع (كما تمت الإشارة سابقاً).

وشكلت الهيئة منذ 2011 فرق عمل من المتخصصين (Focus Groups) على مستويات مؤسسية مختلفة تعنى بإدارة الأفكار وتقييمها وتنميتها وتحويلها لأفكار قابلة للتطبيق، وساهمت جهود الهيئة في هذا السياق في اكتشاف طرق جديدة لتبسيط عملياتها الإدارية وتحقيق معدلات أسرع في الإنجاز، وخفض التكاليف، واستغلال الموارد المتاحة، ودعم الابتكار والإبداع المتجدد في التصميم وجودة الإنتاج. وهو ما انعكس في مجمله على الأداء العام للهيئة وتحقيقها لميزة تنافسية في أسلوبها الإداري وفي طريقة تقديمها لخدماتها.

الجدول رقم (9) يُظهِر معدلات استخدام الإبداع في مجالات الخدمات التقنية ويوضح نتائج الإبداع في تطوير وتحسين الخدمات التقنية، كما تبرز المؤشرات أثر التعلم في تحقيق النمو والنضوج التقني وفي نجاعة استغلال التكنولوجيا عند تقديم الخدمات.

ويوضح الجدول رقم (10) مؤشرات أتمتة العمليات والخدمات كنسبة إلى إجمالي العمليات وخدمات المتعاملين الخارجيين، ودور التكنولوجيا من خلال نسب الخدمات الإلكترونية المستحدثة.

موضوع القياس: المؤشرات		2011	2012	2013
الابداع التقني (مدى استخدام التكنولوجيا)		%59	%67	
الإبداع في التصميم (الشكل والمواصفات)		%60	%65	
مدى تأثير المخرجات الإبداعية على الحياة المجتمعية والبيئية والسلامة		%63	%63	
الإبداع في ترويج وتسويق الخدمات وآليات تقديمها		%57	%58	

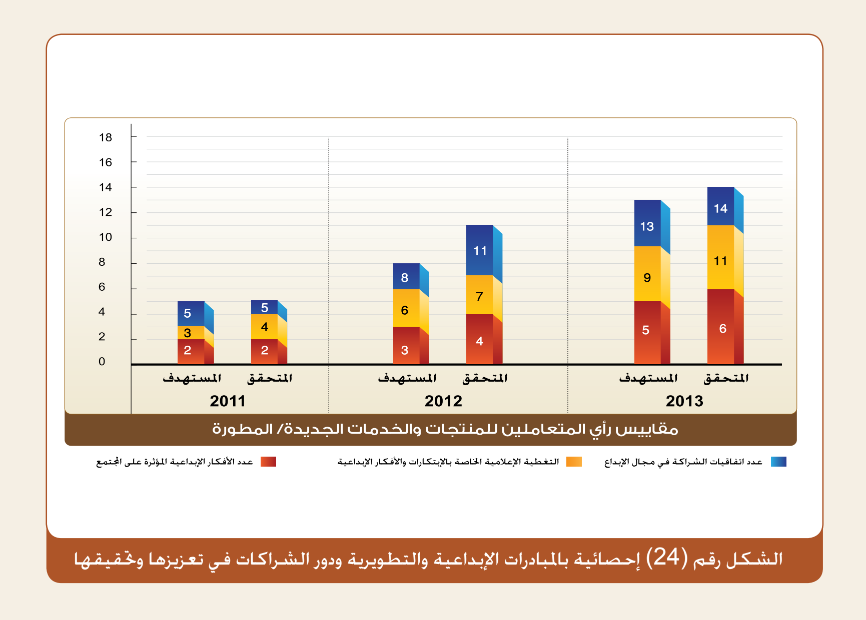
الجدول رقم (9) معدلات استخدام الإبداع في مجالات الخدمات التقنية

ويبرز أهمية دور التكنولجيا برأي المتخصصين في مجال الإبداع وهوا يفسرها تلك النتائج أدناه

موضوع القياس: مؤشرات العمليات والخدمات		2011	2012	2013
نسبة العمليات المؤتمتة إلى إجمالي العمليات		%48	%60	%70
نسبة أتمتة خدمات المتعاملين الخارجيين		%87	%93	%97
نسبة الخدمات الإلكترونية المستحدثة خلال العام		%35	%19	%26

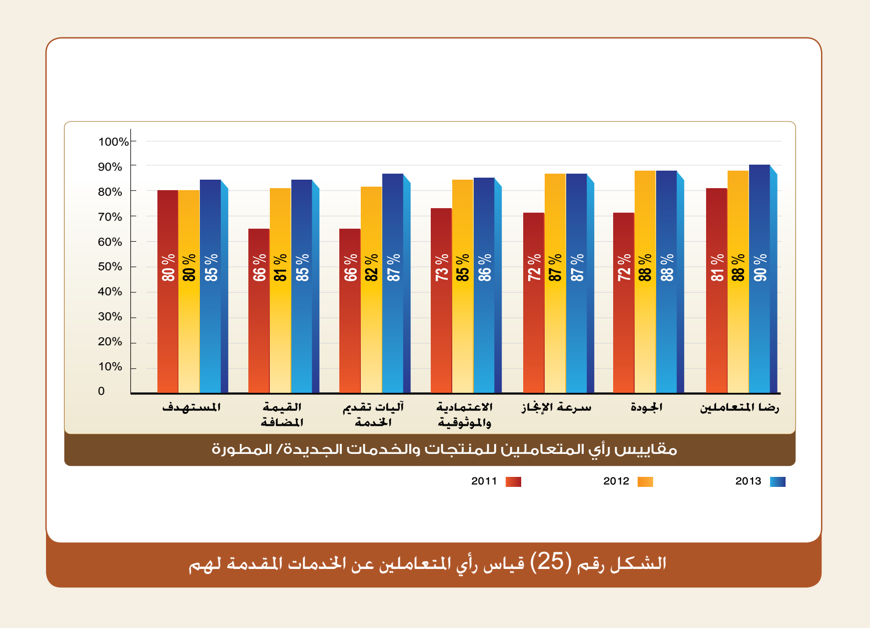
الجدول رقم (10) مؤشرات أتمتة العمليات والخدمات

ويوضح الشكل رقم (24) المبادرات الإبداعية التي قدمت قيمة مضافة للمتعاملين، موضحة مساهمات الشراكات والدور الإعلامي لترويج هذه المبادرات الإبداعية والتطويرية وتأثيرها على الخدمات المقدمة للمجتمع.



الشكل رقم (24) إحصائية بالمبادرات الإبداعية والتطويرية ودور الشراكات في تعزيزها وتحقيقها

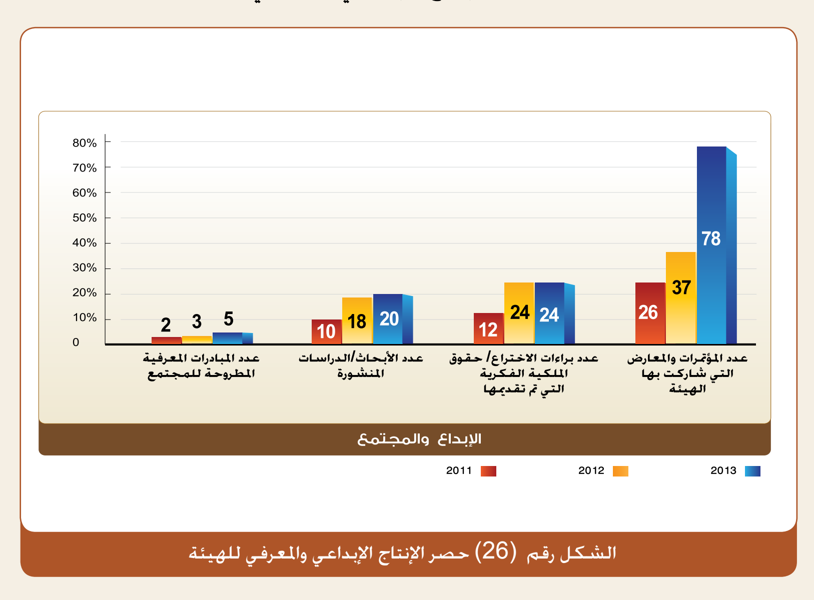
ويمكن ملاحظة انعكاسات هذه المؤشرات على متوسط نتائج استطلاعات رأي (رضا المتعاملين) في الشكل رقم (25) والتي تتضمن بعض محاورها مقاييس رأي حول الإبداع في الخدمات وطريقة تقديمها. كما أن المنحنى التصاعدي للنتائج (تطوير الخدمات واستحداث خدمات مبتكرة جديدة) يعد مؤشراً على استمرار التعلم المؤسسي وتحسنه.



الشكل رقم (25) قياس رأي المتعاملين عن الخدمات المقدمة لهم

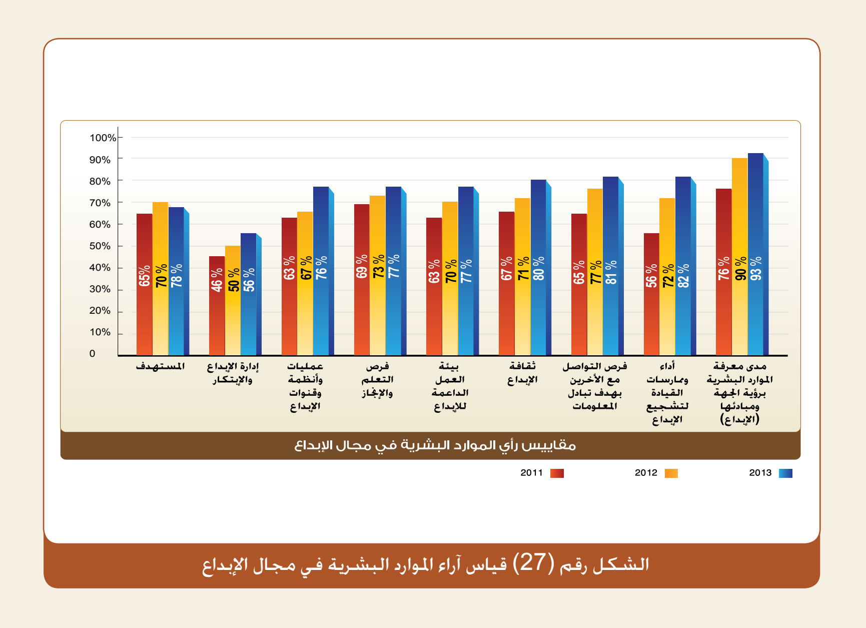
ولعل من أبرز النتائج المعرفية في هيئة الإمارات للهوية نشرها أكثر من 48 دراسة وبحث علمي ضمن دوريات علمية محكمة خلال الدورة الاستراتيجية 2010-2013، بالإضافة إلى تسجيلها براءات وملكيات فكرية عديدة خلال تلك الدورة، علاوة على مشاركاتها الواسعة والمتميزة بأوراق عمل معرفية في المؤتمرات والندوات العلمية على المستويين المحلي والدولي.

انظر الشكل رقم (26) حصر الإنتاج الإبداعي والمعرفي للهيئة



الشكل رقم (26) حصر الإنتاج الإبداعي والمعرفي للهيئة

ويوضح الشكل رقم (27) قياس آراء الموارد البشرية في الهيئة ونتائج قياس آراء الموظفين حول ممارسات الهيئة ومدى تأثيرها في تطوير وتوظيف قدراتهم وتمكينهم وتشجيعهم على المبادرة والإبداع.



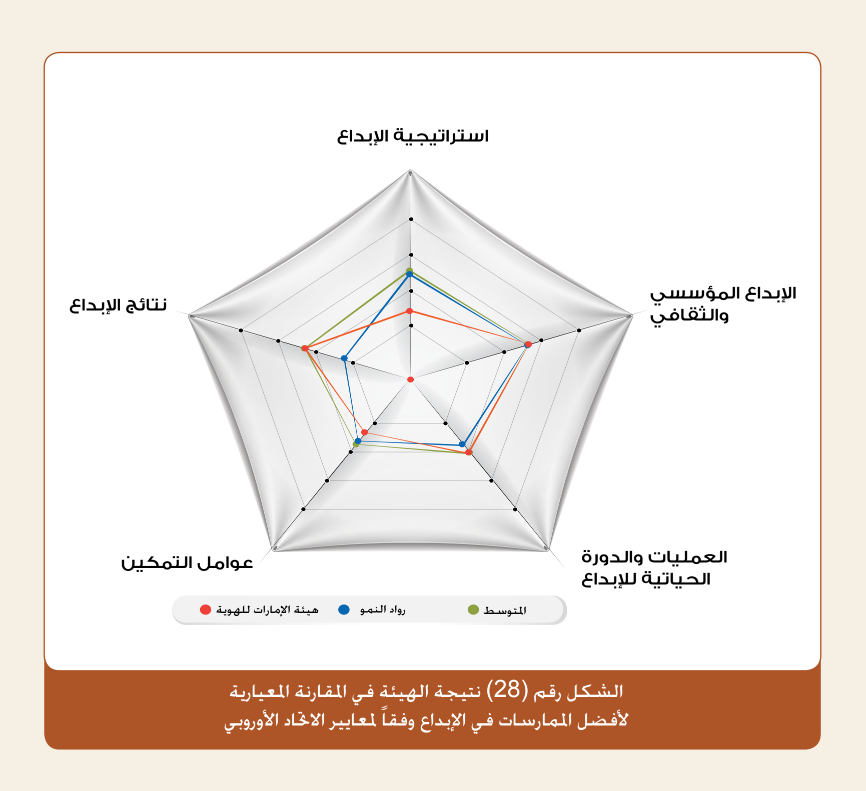
الشكل رقم (27) قياس آراء الموارد البشرية في مجال الإبداع

وأجرت الهيئة عدة مقارنات معيارية أبرزها تلك التي تعاونت خلالها مع البرنامج الأوروبي لإدارة الإبداع المؤسسي الذي تدعمه مفوضية الاتحاد الأوروبي.

ويرتكز البرنامج على خمسة محاور أساسية تشمل تقييم استراتيجية الإبداع وثقافة الإبداع المؤسسي وآليات تفعيلها وتنشيطها، والإجراءات والعمليات والمشروعات القائمة على الإبداع، ورحلة إدارة الأفكار منذ إنشائها وحتى تطبيقها وقياس أثر التطبيق والموارد والآليات اللازمة كممكنات للإبداع، وقياس النتائج التي تحققت بانتهاج التطبيقات والممارسات الإبداعية.

وحققت الهيئة نتيجة (50%) في المقارنة البينية مع 678 مؤسسة دولية، وهي نتيجة أعلى من المتوسط العام (49%)، علماً بأن أفضل نتيجة تم تحقيقها لم تتجاوز الـ 54%.

انظر الشكل رقم (28) والذي يوضح نتيجة الهيئة في المقارنة المعيارية لأفضل الممارسات في الإبداع وفقاً لمعايير الاتحاد الأوروبي.



الشكل رقم (28) نتيجة الهيئة في المقارنة المعيارية
لأفضل الممارسات في الإبداع وفقاً لمعايير الاتحاد الأوروبي

المؤلفون



الدكتور المهندس
علي محمد الخوري

يعمل كمدير عام لهيئة الإمارات للهوية، وعمل قبلها كضابط في وزارة الداخلية وأشرف خلال مدة عمله التي تجاوزت الـ 23 سنة في القطاع الحكومي على إنجاز مشروعات استراتيجية في مجال البنى التحتية ومجالات أمنية وحيوية أخرى في دولة الإمارات. وهو حاصل على درجة (دكتوراه) في الهندسة الإدارية من جامعة وريك البريطانية ودرجة بروفيسور والزمالة من المعهد البريطاني للتكنولوجيا والتجارة الإلكترونية في لندن.

يعد من أبرز الباحثين والمفكرين وله أكثر من 80 بحثا علميا ومنهجيات وأطر عمل فكرية مختلفة وأكثر من 12 براءة اختراع وملكية فكرية، وحائز على جوائز محلية ودولية عديدة. كما أنه عضو بالعديد من الهيئات واللجان والجمعيّات العلمية والبحثية داخل الدولة وخارجها، بالإضافة إلى كونه مستشارا خاصا للاتحاد الأوروبي لمشروع الهوية الموحدة (STORK 2.0)، وعضو في مجلس الأجندات العالمية لأنظمة الأمن الاجتماعي والتنمية المعتمدة على البيانات التابعة للمنتدى الاقتصادي العالمي.



الدكتور
عبد الكريم درويش

يعمل كخبير تطوير الأداء، في القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، وعمل كمدير لإدارتي البحوث والتأليف والترجمة والنشر، بمركز بحوث الشرطة، أكاديمية الشرطة، وعمل كعضو هيئة التدريس بجامعة حلوان، وأستاذ مساعد بأكاديمية شرطة دبى، وهو حاصل على درجة الدكتوراه في تحليل السياسات العامة من جامعة إلينوى بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1994م.

يتعاون كمستشار في الإدارة لدى مجموعة من الجهات العالمية والإقليمية والمحلية ومنها الأمم المتحدة (هيئة اليونيسيف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي) والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، وجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ومعهد التنمية الإدارية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، والمركز الديموغرافي بالقاهرة، ومركز التعليم بالمستمر بجامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وساهم في إضافة أكثر من خمسة عشر مؤلفا لمكتبة الإدارة العربية من أهمها: دراسات في السياسات العامة واتخاذ القرار، والإدارة المحلية، والتخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، وإدارة الجودة ونماذج التميز، وإدارة المعرفة، وإدارة الأداء، وإدارة الموارد البشرية من منظور التميز المؤسسي.



المهندس
أيمن مختار غنيم

يعمل كمستشار للجودة بهيئة الإمارات للهوية، وهو حاصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية من جامعة القاهرة عام 1988، ودبلوم إدارة الجودة الشاملة من الجامعة الأمريكية بالقاهرة عام 1995. كما أنه حاصل على اعتماد الجمعية الأمريكية للجودة كأول مصري يحصل على تلك الشهادة بالعام 2000، وهو مقيم دولي معتمد في مجالات أنظمة الجودة والتميز المؤسسي شارك في العديد من أعمال التقييم الحكومية والدولية.

عمل مستشارا في مجال تطوير أنظمة الجودة لكبريات المؤسسات الحكومية والخاصة في مصر والسعودية والإمارات منذ العام 1995. وقد شارك في تأسيس المجلس المصري للاعتماد بالعامين 1999 و2000، وكان قد عمل كمساعد أستاذ في كلية الدراسات العليا بجامعة استراثكلايد بدبي بالأعوام 2008 و2009. وبالإضافة إلى عضويته في العديد من الجمعيات المهنية فهو مدرب متمكن في مجالات التطوير المؤسسي ومفاهيم الجودة الشاملة.


المراجع

أولاً – المراجع باللغة العربية:

- هيئة الإمارات للهوية. (2012). التقرير السنوي للهيئة لعام 2012.

- كوفي، ستيفن ر.(2001). العادات السبع للناس الأكثر فعالية: دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي، فراكلين كوفي، مكتبة جرير، الطبعة الثانية.

- درويش، عبد الكريم أبو الفتوح.(2013). إدارة الرأسمال البشري على المستوى القومي (رؤية استراتيجية لصناعة المستقبل بالتطبيق على الشرطة)، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، الإصدار رقم 175.

- درويش، عبد الكريم أبو الفتوح، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، أكاديمية شرطة دبي، دبي، الطبعة الأولى، (2003)، ص 26.

ثانيًا – المراجع باللغة الإنجليزية

- A National Inter-professional Competency Framework, Canadian Inter-professional Health Collaborative cihccpis, February 2010, page 7.

- Al-Khouri, A. M. (2012) «Customer Relationship Management: A Proposed Framework from a Government Perspective», International Journal of Management and Strategy, Vol. 3, No. 4, pp. 3454-.

- Al-Khouri, A. M. (2012) “Corporate Government Strategy Development: A Case Study”, Business Management Dynamics, Vol. 2, No. 1, pp 524-.

- Al-Khouri, A.M. (2012) «Targeting Re sults: Lessons Learned from the UAE National ID Program», Global Journal of Computer Application and Technology, Vol. 2, No. 1, pp. 830836-.

- Auw, Emily. (2009). «Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage», International Review of Business Research Papers, Vol. 5 No. 5, (September, 2009), page 15.

- Chris Argyris, Action science and organizational learning, Journal of Managerial Psychology. Volume 10 · Number 6 · 1995 · pp. 20–26.

- Chris Argyris, Double Loop 1977. -http://hbr.org/197709//double-loop-learning-in-organizations/ar/1

- Competency-based Training Tutorial, JGN Consulting, page 3 at: http://home.att.

net/~jnimmer/Competency.htm

- Daniel Goleman, Social Intelligence: the New Science of Human Relationships, Arrow Book, London, 2007, pp 8286-.
- Elaine D. Pulakos, Effective Practice Guideline: Performance Management A Roadmap for Developing,Implementing and Evaluating Performance Management Systems, Society for Human Resources Management SHRM, Alexandria, 2004, pp 56-.
- Elaine D. Pulakos, ibid, , page 9.
- Erik Jan van Rossum and Rebecca Hamer, The Meaning of Learning and Knowing, Sense Publishers, Rotterdam, 2010, page 2.
- Ermine J-L, Boughzala I and Tounkara T (2006) “Critical Knowledge Map as a Decision Tool for Knowledge Transfer Actions” The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 4 Issue 2, pp 129140-.
- Fred Kofman and Peter Senge, Communities of commitment: The heart of learning organizations, American Management Association, 1993, page nine.
- Fred Kofman and Peter Senge, ibid, page 10.
- Fred Kofman and Peter Senge, ibid, page 11.
- Graham R. Cochran, Competency modeling and competency-based human resource management: Ohio›s experiences and plans, 2010 National Extension & Research Administrative Officers Conference, The Ohio State University, Session Abstract, page 1.
- Harman, Christopher & Brelade, Sue, «Managing Human Resources in the Knowledge Economy», In: 7th Global Forum On Re-inventing Government, United Nation, Vienna, 2629- June 2007.
- http://edglossary.org/learning-gap/
- http://kmwiki.wikispaces.com/Knowledge+mapping
- http://www.businessdictionary.com/definition/learning.html
- http://www.id.gov.ae/ar/emirates-id/about-emirates-id.aspx
- http://www.managers-gestionnaires.gc.ca/eng/tools-leadership-and-learning-building-learning-organization#toc3
- http://www.merriam-webster.com/dictionary/learning
- http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/learning
- http://www.thefreedictionary.com/learning
- http://www.thefreedictionary.com/learning
- http://www.thorsten.org/wiki/index.php?title=Triple_Loop_Learning
- http://www.unpan.org/PublicAdministrationNews/tabid/114/mctl/ArticleView/ModuleID/1463/articleId/37301/default.aspx

- http://www.unpan.org/PublicAdministrationNews/tabid/651/mctl/ArticleView/Module ID/1555/articleId/21470/default.aspx
- Jack Canfield, How to Get from Where You Are to Where You Want to B, HarperCollins Publishers Ltd, London, 2007, pp 281295-.
- Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, Managing the Digital Firm: Management Information System, Prentice Hall, New Jearsy, 2002, page 375.
- Kim, D H, the Link between Individual and Organizational Learning, Sloane Management Review, fall, pp. 3750-.
- Laura Morgan, Gretchen Spreitzer, Jane Dutton, Robert Quninn, Emily Heaply, and Briann Barker, How to Play to Your Strengths, Haravard Business Review, January, 2005, page 4.
- Mansfield, B, What is ‹Competency› all about? Competency, 1999, 6 (3), pp 24-28.
- Marcus Bukingham and Donald O. Clifton, Now Discover Your Strengths: How to Develop Your Talents and Those of the People You Manage, Pocket Books, London, 2005, pp 39-.
- Markcus, Buckingham, the Truth about You: Your Secret to Success, Nashville, 2008, page 19.
- Martin, J. Eppler, Knowledge and Process Management, John Wiley & Sons, Ltd., Volume 15, Number 1 , pp 59–71 (2008).
- Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 9th edition, Kogan Page, London, 2004, page 339.
- Moi Ali and others, managing for Excellence, DK, London, 2001, pp 3839-.
- N. Anand and Richard, Daft, What is the Right Organization Design? Organizational Dynamics, Elsevier Inc., 2007, Vol. 36, No. 4, pp. 329–344.
- Peter Drucker, Managing One Self, Harvard Business Review, Best HBR 1999, page 913-.
- Peter F. Drucker, The Next Society, November 1, 2001, pp 14-.
- Peter M. Senge, The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization, Currency Doubielady, New York, 1990, page 8
- Peter Senge, The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York, second edition, 2006.page 49.
- Peter Senge, The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization, page 11.
- Peter Senge, the Fifth Disciplines Fieldbook, page 29.
- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 11, No. 2, 2932-.
- Rankin, N Raising Performance Through People: the Ninth Competency Survey, Competency and Emotional Intelligence, Jan 2002, pp 221-.

- Robert and Michele Root-Bernstein, Sparks of Genius: the 13 Thinking Tools of the World's Most Creative People, Mariner Books, Boston, 1999, pp 116117-.
- Robert Fritz, Creating A Practical Guide to the Ceative Process and Hot to Use it to Create Anything-a Work of Art, a relationship, a Career or a Better Life, Fawcett Columbine, New York, 1991, pp 1540-.
- Robert Heller, Roy Johnson & John Eaton, The Winner's Manual Achieving Excellence: Influencing People and Balancing Work & Life, Droling Kindersley, London, 2008, page 27.
- Robert Heller, The Winner's Manual: Effective Leadership, Droling Kindersley, London, 2008, page 40.
- Robert K. Yin, Case Study Research Design and Methods Fifth Edition, COSMOS Corporation, SAGE Publications, Inc , 2014, pp 2563-.
- Robert M. Fulmer and J. Bernard Keys, A Conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning, Organizational Dynamics, Autumn, 1998, page 3.
- Stephen R. Covey, the 8th Habit from Effectiveness to Greatness, Franklin Covey, Simon & Schuster UK Ltd, London, 2004, page 68.
- Tools for Leadership and Learning: Building A Learning Organization, 2002, Third Edition, pp 5455-.
- Wesley Vestal, Measuring Knowledge Management, The American Productivity & Quality Center (APQC), 2002, pp 16-.
- Woodruffe, C , Competent by Any Other Name, Personnel Management, Sep, 1991, pp 3033-.



التصميم والإخراج: **محمد مبروك**

هذا الكتاب..

جاءت فكرة هذا الكتاب من واقع تجربة هيئة الإمارات للهوية بالتعلم المؤسسي التي تبنت هذا العلم الإداري التطبيقي، وارتأت أهمية التعريف به ونشره لتوسيع دائرة الاستفادة منه على المستوى المحلي بدولة الإمارات، وعلى مستوى الوطن العربي.

تم تخطيط فصول هذا الكتاب ليقدم صورة علمية لنظريات الإدارة العالمية مع التركيز على أطروحات عالمي الإدارة، «بيتر سينج» Peter M. Senge، و«كريس أرجيرس» Chris Argyris، التي درست بعمق بنيان المؤسسة ثقافيًا واجتماعيًا ونفسيًا وإداريًا، ونظرت لها كعقل متجمع ومتوجه يحرك المؤسسة لاتجاهاتها المختلفة، وباعتبار أن المؤسسة هي كائن حي عاقل يمكن التفاهم معها والاستفادة من خصائصها وتطويعها للوصول لإتقان التعلم المؤسسي وتصنيع معارف جديدة وتطبيقها داخليًا بشكل واسع.

ويتناول الباب الثاني من الكتاب تجربة هيئة الإمارات للهوية في مجال التعلم المؤسسي، والمبادرات التطبيقية التي استفادت منها الهيئة في تجربتها الناجحة في تنفيذ خطتها الاستراتيجية 2010-2013، وكان الهدف من عرض تلك التطبيقات هو تقديم صورة شفافة للقارئ العربي لينتقل بخياله من الواقع النظري للواقع التطبيقي داخل الهيئة، وجاء الهدف الثاني لبيان أن الحلول التي تنتهجها أية مؤسسة لتعزيز قدراتها على التعلم ستأتي من داخل المؤسسة نفسها، ومن الأفكار والإبداعات الداخلية، وأنه يمكن لأية مؤسسة جادة أن تطور ذاتيًا طرقًا خاصة تبرز وتظهر بها تعلمها وتمكنها الذاتي لإدارة التغيير بطريقتها وفقًا لفهمها الذاتي لمنظومتها الفكرية العامة التي تشكل أداء وقدرات هذه المؤسسة.

ثم يُختتم الكتاب بتوصيات، هي مفاتيح لأبحاث جديدة في ميدان التعلم المؤسسي، ليسهل للقارئ العادي والمتخصص على السواء فهم وضبط إيقاع حركة وسرعة وجودة عملية التعلم المؤسسي.

هيئة الإمارات للهوية
Emirates Identity Authority

تواصل مع هيئة الإمارات للهوية

- emiratesid.ae
- emiratesidauthority
- @EmiratesID
- emiratesiduae
- EmiratesIDUAE
- 600530003

المدير العام لهيئة الإمارات للهوية

- Ali Al Khouri
- @DrAliAlKhouri
- dg.connect@emiratesid.ae



المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية

المقر الرئيس

ص ب : 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة
القاهرة - جمهورية مصر العربية
رقم الهاتف : (00202) 2258-0006
رقم الفاكس : (00202) 2258-0077
E-mail : arado@arado.org.eg

المقر الاقليمي

قناة القصباء المائية - بحيرة خالد
الشارقة - الإمارات العربية المتحدة
رقم الهاتف : 971-6-5563399
رقم الفاكس : 971-6-5567007
E-mail : aradosh@arado.org.eg





ISBN 978-977-473-136-5
9 789774 731365